MÖGLICHKEITEN ZUR REALISIERUNG DER EINZELWIRTSCHAFTLICHEN ZIELSETZUNGEN DER LEISTUNGSBEZOGENEN MEHRERFOLGSBETEILIGUNG

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Egon Rudolph
aus Berlin

Berlin 1970

MÖGLICHKEITEN ZUR REALISIERUNG DER EINZELWIRTSCHAFTLICHEN ZIELSETZUNGEN DER LEISTUNGSBEZOGENEN MEHRERFOLGSBETEILIGUNG

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann Egon Rudolph

aus Berlin

Berlin 1970

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Fachbereichsratvorsitzender: Professor Dr. Krause-Junk

Referent: Professor Dr. Selchert

Korreferent: Professor Dr. Stupka

Tag der mündlichen Prüfung: 21.12.1970

MÖGLICHKEITEN ZUR REALISIERUNG DER EINZELWIRTSCHAFTLICHEN ZIELSETZUNGEN DER LEISTUNGSBEZOGENEN MEHRERFOLGSBETEILIGUNG

Gliederung

Seite

Einleitung 9

A) Entwicklung der Beteiligungsformen in Deutschland 13

I) Ursprung (bis 1910) 14

1) Die Gewinnbeteiligung als patriarchalisches Almosen 14

2) Die Gewinnbeteiligung als Mittel zur Hebung der rechtlichen und sozialen Lage des Arbeiterstandes 16

3) Die Stagnation der Gewinnbeteiligungspraxis 20

II) Weiterentwicklung (1910-1940) 21

1) Die Gewinnbeteiligung als wirtschafts- und sozialpolitische Maßnahme 21

2) Das Verhältnis der Gewinnbeteiligung zur Kapitalbeteiligung 22

III) Jüngste Entwicklung (ab 1940) 26

1) Von der Gewinnbeteiligung zur betrieblichen Partnerschaft 26

2) Die Wandlung des Terminus "Gewinnbeteiligung" in "Ertragsbeteiligung" als Ausdruck der ideologischen Wandlung 34

3) Begriffliche Abgrenzung der Mehrerfolgsbeteiligung gegen die übrigen heute aktuellen Formen der Beteiligung 36

B) Die Darstellung der Mehrerfolgsbeteiligung 40

I) Grundgedanken und Grundbegriffe 40

II) Voraussetzungen 43

1) Personelle 43

2) Organisatorische 43

Seite

III) Zielsetzungen 44

1) Anreiz zur Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb 44

2) Verwirklichung einer leistungsgerechten Ertragsverteilung 45

3) Realisierung eines gerechten Lohnes durch Lohnergänzung 46

IV) Form und Methodik der Erfolgsrechnung 48

1) Erläuterung der rechentechnischen Begriffe 48

2) Ermittlung und Funktion der Plan- und Verrechnungswerte 50

3) Allgemeine Technik und Systematik 51

a) Kurzfristige Erfolgsermittlung 51

b) Aufbau und inhaltliche Bestimmung der Erfolgsrechnung 52

V) Verteilungsschlüssel 54

VI) Bedeutung der Jahresreserve 55

VII) Bedeutung der Marktreserve 56

VIII) Betriebliche Aufklärung und Unterrichtung 57

1) Form, Ziel und Inhalt 57

2) Träger der betrieblichen Aufklärung und Unterrichtung 58

C) Möglichkeiten zur Realisierung der einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen der leistungsbezogenen Mehrerfolgsbeteiligung 59

I) Die Mehrerfolgsbeteiligung als Mittel zur Steigerung der Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb 59

1) Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung als Ansatzpunkte für leistungssteigernde Einflüsse des Verfahrens 60

a) Bestimmungsfaktoren, die im arbeitenden Menschen selbst begründet sind 61

b) Bestimmungsfaktoren, die außerhalb der Person des Arbeitenden liegen 63

Seite

2) Mögliche Wirkungen, in denen Steigerungen der menschlichen Arbeitsleistung ihren Ausdruck finden können und deren Einfluß auf die Bildung eines Mehrerfolges 65

a) Quantitative und/oder qualitative Erhöhung des Arbeitsergebnisses 65

aa) Quantitative Erhöhung 67

ab) Qualitative Erhöhung 71

b) Verbesserung der Kostenergiebigkeit 72

ba) Materialkosten 73

baa) Einfluß der Belegschaft auf die Materialmenge 74

bab) Einfluß der Belegschaft auf die Materialpreise 76

bb) Personalkosten 77

bc) Betriebs-, Verwaltungs-, Vertriebs-, Bezugskosten und die Sonderkosten der Fertigung 82

bd) Werbekosten 85

be) Freiwillige soziale Leistungen 87

c) Auswirkungen auf die Bildung eines Mehrerfolges 89

3) Belegschaftsexterne Faktoren, die die Relation zwischen menschlicher Arbeitsleistung und Mehrerfolg beeinflussen 91

a) Unternehmungsendogene Einflußfaktoren 92

aa) Einfluß der Unternehmungsleitung 92

aaa) Einfluß auf die Relation zwischen quantitativer und qualitativer Arbeitsergebnissteigerung und Mehrerfolg 93

aab) Einfluß auf die Relation zwischen Kostenersparnissen der Belegschaft und Mehrerfolg 97

aaba) Analyse des Abzugspostens "Unternehmensbedarf und Steuern" 98

aabb) Dispositive Beeinflussung des gesamten betrieblichen Kostenniveaus 102

Seite

ab) Einfluß der Verfahrenspraktizierung 106

aba) Einfluß auf das betriebliche Leistungs- und Kostenniveau 106

abb) Einfluß der Auflösung der Marktreserve 108

b) Unternehmungsexogene Einflußfaktoren 109

ba) Markteinflüsse und deren Eliminierung 109

baa) Markteinflüsse 109

baaa) Der Absatzmarkt 110

baab) Der Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarkt 110

bab) Eliminierung der Markteinflüsse 112

bb) Der Einfluß von Aufträgen der "öffentlichen Hand" 114

c) Zusammenfassung 116

II) Die Mehrerfolgsbeteiligung als Mittel zur leistungsgerechten Ertragsverteilung 117

1) Die Leistung als Grundlage für den Anspruch auf Grundabfindung und Erfolgszuschlag 118

a) Leistung der Kapitaleigner 118

b) Leistung der Unternehmungsleitung 118

c) Leistung der Belegschaft 119

2) Die Zurechnung der Grundabfindungen, des Mehrerfolges und des Mehrerfolgsanteils der Gesamtbelegschaft 123

a) Die Zurechnung der Grundabfindungen 123

aa) Grundsätzliches zur Bestimmung der Grundabfindungen 123

ab) Argumente für und gegen den Vorwegabzug eines kalkulierten Grundgewinns (= Unternehmergewinns) zugunsten der Kapitaleigner im U.+S.-Bereich 126

ac) Vorschläge für eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals als Grundabfindung für die Kapitaleigner 130

Seite

b) Die Zurechnung des Mehrerfolges 132
ba) Zurechnungsfaktoren 132
bb) Anteilshöhe 135
bc) Die Problematik des fixen Verteilungsschlüssels bei Kampschulte 136
bd) Leistungsabhängige Verteilung mit Hilfe eines variablen Schlüssels 137

c) Die Zurechnung des Mehrerfolgsanteils der Gesamtbelegschaft auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder 142
ca) Proportionalverteilung 143
cb) Gleichheitsverteilung 145
cc) Punktverteilung 146
cca) Auf der Grundlage der individuellen Lohnsumme 146
ccb) Auf der Grundlage einer individuellen Persönlichkeitsbewertung 147

d) Berücksichtigung und Verteilung auftretender Verluste 153

3) Zusammenfassung 155

III) Die Mehrerfolgsbeteiligung als Mittel zur Realisierung eines gerechten Lohnes durch Lohnergänzung 156

1) Das betriebswirtschaftliche Lohnproblem 157
a) Lohnhöhe und Lohnbemessung 157
b) Lohngerechtigkeit 158

2) Möglichkeiten der Mehrerfolgsbeteiligung, durch Lohnergänzung die Nachteile des starren Tariflohnsystems auszugleichen und zur Realisierung eines leistungsgerechten Lohnes beizutragen 161
a) Möglichkeiten der Lohnergänzung durch Erfolgszuschläge in der Zeitspanne zwischen zwei tariflichen Lohnerhöhungen 161

Seite

b) Aufschlüsselung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder aufgrund einer Persönlichkeitsbewertung als Beitrag zur leistungsgerechten Entlohnung 165

ba) Mittel der Leistungsentlohnung 165

baa) Lohnsatzdifferenzierung 166

bab) Lohnformdifferenzierung 169

bb) Ergänzung der Mittel der Leistungsentlohnung durch die Persönlichkeitsbewertung als Maßstab für die Zurechnung der Erfolgszuschläge 172

3) Zusammenfassung 174

D) Zusammenfassung und Abwägung der gewonnenen Ergebnisse 176

EINLEITUNG

Lebhafte Diskussionen in letzter Zeit haben die Bemühungen um eine Neugestaltung der sozialen Beziehungen innerhalb unserer Wirtschaft wieder verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses rücken lassen. Die Vorstellungen, wie speziell das Verhältnis zwischen den beiden Sozialpartnern Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der Unternehmung am besten zu regeln und zu ordnen seien, sind dabei unterschiedlich. Weitgehend einheitlich ist nur die Erkenntnis, daß die wirtschaftliche Weiterentwicklung statt auf einem "Gegeneinander" auf einem "Miteinander" der am Produktionsprozeß Beteiligten basieren muß.

Die Bestrebungen, zu einer Reform in dem Verhältnis zwischen diesen beiden Sozialparteien zu kommen, zeigt sich in den mit der "sozialen Präposition" verbundenen Schlagworten wie Mitspracherecht, Mitverantwortung, Mitentscheidung, Mitbestimmung, Mitbeteiligung und Mitunternehmertum. Die überwiegende Zahl der mit diesen Schlagworten verknüpften Bemühungen sind nicht erst Erscheinungen unserer Tage, wenn sie auch,bedingt durch die angestrebte Neugestaltung der Sozialverhältnisse, zur Zeit besonders stark hervortreten. Bereits mit dem Beginn der Industrialisierung finden sich die ersten Ansätze, die entstehenden bzw. bestehenden Spannungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu mildern.

Ausgangspunkt dieser Bemühungen waren die Bestrebungen, das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit durch eine Beteiligung der Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Erfolg[1)] der Unternehmung zu verbessern. Vielfach glaubte man darin

---

1) Der Terminus E r f o l g s b e t e i l i g u n g wird in dieser Arbeit als Gattungsbegriff verwandt, der alle Formen der materiellen Beteiligung der Arbeitnehmer umfaßt. Die Gewinn-, Ertrags- und Leistungsbeteiligung stellen demzufolge mögliche Anwendungsformen der Erfolgsbeteiligung dar.
Vgl. dazu auch S. 37 dieser Arbeit.

ein geeignetes Instrument für die Lösung sozialer und gesellschaftspolitischer Probleme, wie z.B. die der Lohnabhängigkeit, der Entpersonifizierung, der Arbeitsverfremdung, der Ertrags- und Einkommensverteilung etc. gefunden zu haben. Im Laufe der Zeit wurde jedoch erkannt, daß die zunächst patriarchalischen, dann als zweckmäßig anerkannten Beteiligungsverfahren die sozialen Spannungen in der Unternehmung nicht abbauen würden, solange sie insgesamt nur im kapitalistischen Interesse der Steigerung der Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte dienen würden. Diese Erkenntnis fand ihren Niederschlag in der Weiterentwicklung der patriarchalischen Gewinnbeteiligung bis hin zur leistungsbezogenen Ertragsbeteiligung, welche aufbauend auf der Einsicht, daß die Unternehmung eine Leistungsgemeinschaft von Kapital und Arbeit sei, die antagonistischen Klasseninteressen der Vergangenheit überwinden und die beiden Sozialparteien zu echter Partnerschaft zusammenführen will.

Obwohl in Literatur und Praxis ständig über die Frage der Beteiligung der Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung diskutiert wurde und wird, hat sie in der praktischen Anwendung keine große Verbreitung gefunden. Hier kommt zwangsläufig der Gedanke, daß die Erfolgsbeteiligung ein doch nicht so hervorragendes Instrument zur Lösung der anstehenden sozialen und gesellschaftlichen Probleme darstellt, wie ihre Verfechter es glauben.

In der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen aufzuzeigen, auf welchen geistigen und sachlichen Grundlagen die Idee der Erfolgsbeteiligung in Deutschland entstand, wie sie sich entwickelte und in welcher Problematik sie heute auftritt. Danach soll anhand der Mehrerfolgsbeteiligung aus betriebswirtschaftlicher Sicht geprüft werden, inwieweit sie über die notwendigen verfahrensmäßigen Bedingungen verfügt und

inwieweit die Voraussetzungen in der einzelnen Unternehmung selber gegeben sind, um die vorbestimmten einzelwirtschaftlichen Ziele dieser leistungsbezogenen Erfolgsbeteiligungsform zu verwirklichen. Zu diesen Zielsetzungen zählen im einzelnen:

1. Anreiz zur Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb
2. Verwirklichung einer leistungsgerechten Ertragsverteilung
3. Realisierung eines gerechten Lohnes durch Lohnergänzung

Die Mehrerfolgsbeteiligung wurde als Untersuchungsobjekt gewählt, weil ihre Verfechter für sie in Anspruch nehmen, daß sie alle positiven Aspekte rechtlicher, wirtschaftlicher, sozialer und ethischer Natur, die sich in der langen Entwicklungsgeschichte der Erfolgsbeteiligung herausgebildet haben, in sich vereinigt.

Die in der Untersuchung im einzelnen zu beantwortenden Fragen sind folgende:

1. Stellt die Mehrerfolgsbeteiligung ein Mittel dar, das zu einer Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb führt?
2. Welche Möglichkeiten bestehen für die Belegschaft realiter, ihre Arbeitsleistungen im Betrieb zu erhöhen?
3. Inwieweit führen mögliche Leistungssteigerungen zur Bildung eines Mehrerfolges?
4. Stellt die Mehrerfolgsbeteiligung ein geeignetes Instrument zur leistungsgerechten Ertragsverteilung dar?
5. Kann die Mehrerfolgsbeteiligung durch gleitende Lohnanpassung einen gerechten Lohn verwirklichen?

Daß gerade die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise als Ausgangspunkt für diese Analyse gewählt wird, rechtfertigt sich durch die Tatsache, daß letztlich nur sie die Basis für die Beurteilung einer Beteiligungsform bilden kann. Denn die Beteiligungsformen haben ihre Grundlage in einer betriebswirtschaftlichen Größe - in diesem speziellen Fall dem Mehrerfolg - und sollen auch auf betrieblicher Ebene praktiziert werden.

A) Entwicklung der Beteiligungsformen in Deutschland

Die Reaktionen auf krasse Einkommensunterschiede zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ergaben im allgemeinen den äußeren Anlaß zur Entwicklung und Einführung einer materiellen Arbeitnehmerbeteiligung in Deutschland. Unterschiedlich jedoch war jedesmal die hinter der Einführung der Beteiligung stehende Motivierung und Gesinnung, die bedingt war durch die Geisteshaltung der betreffenden Epoche und die meist ihren Ausdruck in der Gestaltung der Beteiligungsform fand.

Aufgabe dieser historischen Betrachtung soll es deshalb sein aufzuzeigen, auf welchen geistigen und sachlichen Grundlagen die Idee der Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg der Unternehmung[1)] entstand, wie sie sich, durch die Zeitumstände bedingt, wandelte und in welcher Problematik sie heute auftritt. Neben den praktischen Versuchen der Beteiligung sind auch die wesentlichen theoretischen Vorschläge und Planungen mit in die Betrachtung einzubeziehen, da auch sie mit dem gleichen Gewicht die Geisteshaltung der jeweiligen Zeitepoche widerspiegeln.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit erscheint es dem Verfasser zweckmäßig, die Zeit vom Auftreten der ersten Arbeitnehmerbeteiligung bis heute in Intervalle aufzuteilen, obgleich es prinzipiell nicht vertretbar erscheint, die Geistesgeschichte durch strenge Zäsuren zu zergliedern. Deshalb können auch nur die Haupttendenzen der entsprechenden Etappen aufgezeigt werden, denn die Übergänge sind fließend und ohne scharfe Abgrenzung.

---

1) Im Rahmen dieser Arbeit soll auf eine Abgrenzung der Begriffe "Unternehmung" und "Betrieb" verzichtet werden; in der synonymen Verwendung der Termini Betrieb und Unternehmung möge keine begriffliche Unklarheit, sondern eine begriffliche Parallelität gesehen werden, da viele der hier zu behandelnden Tatbestände seit Jahrzehnten feststehende Bezeichnungen tragen (Betriebsrat, Betriebspolitik, betrieblicher Sozialaufwand etc.), die nicht nur in der Praxis, sondern auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur allgemein anerkannt sind.

I) Ursprung (bis 1910)

1) Die Gewinnbeteiligung als patriarchalisches Almosen

Die Idee der Gewinnbeteiligung ist keine Errungenschaft der sozialen Marktwirtschaft, sondern für die Industrieunternehmungen ungefähr so alt wie die Industrie selbst.[1)]

Die versachlichende Arbeitsteilung in der Industrieunternehmung entwickelte sich in Deutschland Mitte des 19. Jahrhunderts aus dem familienorientierten und auf menschlich-persönlichen Beziehungen basierenden Handwerksbetrieb. "Aus dessen natürlicher Ordnung übernahm der aufkommende Industrialismus seine Maßstäbe und seine Rechtsanschauungen."[2)] In der Familienordnung beruhte die autoritäre Stellung des Hausvaters auf naturrechtlichen, religiösen Vorstellungen und implizierte gleichzeitig die Verpflichtung, persönlich für das Wohlergehen der Anvertrauten und Unterstellten zu sorgen und einzutreten. Wie der Hausvater für seine Familie, so kümmerte sich der Meister über den reinen Arbeitsvertrag hinaus um das allgemeine Wohl und Fortkommen seiner Gesellen.[3)] Diese überkommenen patriarchalischen Anschauungen wirkten auch fort, als durch die Industrialisierung die Produktion vom Familienleben getrennt wurde. Zwangsläufig fühlten sich die Unternehmer als "Herr im Hause", herrschten einerseits autoritär in ihrem Bereich und fühlten sich andererseits durch ihre Stellung aus sittlich-religiösen Gründen verpflichtet, über den Lohn hinaus für ihre Arbeiter zu sorgen. "Während einige ganz allgemein neben dem Lohn weitere Zuwendungen an die Arbeiter verteilten und Wohlfahrtseinrichtungen der verschiedensten Art finanzierten, machten andere diese zusätzliche Vergütung von der Höhe ihres Gewinnes abhängig; die ersten echten Gewinnbeteiligungsfälle

---

1) Vgl. W.W. Neumayer =Direktgewinnbeteiligung= in: ZfB, Heft 5, 1951, 270.
2) W. Homann =Sozialpartnerschaft= 24.
3) Vgl. ebenda.

waren damit in Erscheinung getreten."[1]

Sie bezweckten nicht eine für die Arbeitnehmerschaft günstigere Güterverteilung, sondern sie waren eine Art karitatives Werk des Unternehmers, in dessen Händen allein die Entscheidung über Ausmaß und Umfang, Bedingung und Dauer der zusätzlichen Zahlungen lag. Beispielhaft seien hier die Gewinnbeteiligungsverfahren aufgeführt, die 1867 von der Seiden- und Samtfabrik Bruck Söhne, Krefeld, 1871 von der Mechanischen Baumwollspinnerei und Weberei in Kaufbeuren (Bayern), 1872 von der Zigarrenfabrik Moeckel & Kollmar in Rülzheim (Baden), 1873 von dem Eisenwerk Kaiserslautern eingeführt wurden.[2]

In all diesen Verfahren tauchte immer wieder der Hinweis auf, daß die Gewinnbeteiligung nur von dem Wohlwollen des Unternehmers abhängig wäre. Oft wurde ausdrücklich bestimmt: "Durch das vorliegende Statut wird niemand zur Forderung dieser Beträge b e r e c h t i g t ..., vielmehr ist die ganze Einrichtung eine durchaus freiwillige von Seiten des Geschäftsherrn. Letzterer behält sich demgemäß auch ausdrücklich das Recht vor, Anordnungen oder Zusätze zu diesem Statut nach seinem Ermessen zu treffen ..."[3]

Diese Abhängigkeit des Arbeiters von der Gnade des Fabrikherrn führte zwangsläufig dazu, daß der Unternehmer ihn auch seine Macht fühlen ließ, und ihn bei aller humanen Gesinnung doch wie einen Menschen zweiter Klasse ansah. Der steigende Bildungsstand und das wachsende Selbstbewußtsein der Arbeiter führte jedoch dazu, daß sie immer häufiger gegen Maßnahmen Stellung nahmen, die ihnen die demütigende Rolle von Almosenempfängern zuwiesen. Sie fanden dabei in den Anschauungen des Sozialismus, von Marx bis Lassalle, die für sie geschaffene Theorie, um im

---

1) W. Homann =Sozialpartnerschaft= 24 f.
2) Vgl. die Beispiele bei V. Böhmert =Die Gewinnbeteiligung= Bd. II, 154 f., 165 f., 260 f., 98 f.
3) V. Böhmert =Die Gewinnbeteiligung= Bd. II, 144.

Klassenkampf dem Unternehmer wirksam entgegenzutreten, denn "die Theorie wird zur materiellen Gewalt, sobald sie die Massen ergreift" (Marx).

Die Arbeiterschaft versuchte durch organisierten Zusammenschluß ihre sozialen und wirtschaftlichen Existenzbedingungen zu verbessern. So bildeten sich in Deutschland seit 1865 die ersten Gewerkschaften in Form von örtlichen Berufsvereinen. 1869 wurde auf dem Parteitag in Eisenach durch Bebel und Liebknecht die erste Arbeiterpartei gegründet.[1)]

Das wachsende Klassenbewußtsein der Arbeiterschaft wirkte sich naturgemäß auch auf die Gewinnbeteiligung aus. Basierten die ersten Beteiligungsversuche noch auf rein patriarchalischem Gedankengut, so traten in der weiteren Entwicklung r a t i o n a l e Z w e c k m ä ß i g k e i t s e r w ä g u n g e n in den Vordergrund, die gleichzeitig mit dem Bemühen verbunden waren, die r e c h t l i c h e und s o z i a l e S t e l l u n g des Arbeiters zu heben, um die wachsenden Spannungen zwischen Arbeiter und Unternehmer auszugleichen. Trotzdem blieben patriarchalische Züge als rudimentäre Erscheinungen noch längere Zeit bestehen.

2) Die Gewinnbeteiligung als Mittel zur Hebung der rechtlichen und sozialen Lage des Arbeiterstandes

Die Tatsache, daß die Arbeiterschaft zu einer Macht geworden war, die der Unternehmer nicht mehr übersehen konnte, kam deutlich in einer grundlegenden Wandlung in der Motivierung der Gewinnbeteiligungsversuche im letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts zum Ausdruck. Die Zeiten der aus dem Liberalismus geborenen absolutistischen Unternehmerherrschaft gingen ihrem Ende entgegen. Damit entfiel

---

1) Vgl. W. Homann =Sozialpartnerschaft= 59.

auch die Basis für alle Maßnahmen, die auf dieser Wirtschaftsauffassung beruhten.

Überragende Bedeutung gewannen in dieser Periode die Gewinnbeteiligungsformen in den Unternehmungen von Heinrich Freese und Max Roesler sowie in der von Ernst Abbe gegründeten Carl Zeiss-Stiftung. Jede dieser Formen war für sich ein Sonderfall, allen drei gemeinsam aber war die Tatsache, daß sie für die nächsten Jahrzehnte das Vorbild einer sozialen Betriebsführung wurden.[1)]

Bereits 1884 war Heinrich Freese durch die Einberufung einer Arbeitervertretung freiwillig zum konstitutionellen System übergegangen.[2)] Dieser Arbeiterausschuß setzte sich seit 1890 aus 15 Mitgliedern zusammen, von denen 11 in direkter Wahl von der Belegschaft aus den Reihen der Arbeiter bestimmt wurden, während Freese die restlichen vier selber ernannte. Er baute damit bereits auf den Gedanken auf, die eine Generation später zum B e t r i e b s r ä t e g e s e t z führten.

Die Arbeitervertretung leitete und überwachte alle Wohlfahrtseinrichtungen der Unternehmung, zu denen eine Unterstützungskasse für Krankheits- und Todesfälle, die Weihnachts- und Fabriksparkasse, bezahlter Urlaub, die zinsfreie Gewährung von Darlehen an bedürftige Arbeiter usw. gehörten.[3)] Die stufenweise Einführung der Gewinnbeteiligung erfolgte ab 1888, zunächst für die Beamten und zwei Jahre später auch für die Arbeiter. Ab 1896 wurde auch die Unterstützungskasse beteiligt.[4)] Die Gewinnbeteiligung wurde durch ein Statut geregelt, das der Belegschaft einen rechtlichen Anspruch auf einen bestimmten Teil des Reingewinnes der Unternehmung zusicherte. Die Höhe des Gewinnanteils wurde 1921 für die Angestellten auf 4 %, für die Arbeiter auf 6 % und für die Unterstützungskasse auf 2,5 %

1) Vgl. W. Homann =Sozialpartnerschaft= 44.
2) Vgl. H. Freese =Konstitutionelle Fabrik= Vorwort.
3) Vgl. ebenda, 10 ff.
4) Vgl. ebenda, 66f., 73 ff.

des Reingewinns festgesetzt. Damit war ein willkürliches Ermessen für den Anteil der Gesamtheit wie für den Anteil des einzelnen ausgeschlossen.

Für die erfolgreiche Durchführung der Gewinnbeteiligung war die Tatsache entscheidend, daß Freese in seiner Unternehmung eine Vertrauensbasis schuf, indem er in den Belegschaftsmitgliedern Mitarbeiter und Partner sah, denen er fest umgrenzte Rechte gegeben hatte. Mit dieser Erkenntnis, daß als integrierender Bestandteil jedes zukünftigen Erfolges auf dem Gebiet der Fürsorge für die Arbeiter die Anerkennung ihrer Gleichberechtigung durch einen beiderseitig bindenden Vertrag angesehen werden muß, war der Einbruch in die Autokratie erfolgt.

Noch einen Schritt weiter in der betrieblichen Sozialpolitik ging Ernst Abbe mit der von ihm 1889 gegründeten "Carl Zeiss-Stiftung", die das Jenaer Zeiss-Werk und das Jenaer Glaswerk Schott & Gen. umfaßte. Abbe wollte im Rahmen seiner Stiftung das öffentliche Proletariarrecht der Reichsgewerbeordnung und die betreffenden Abschnitte des Handelsgesetzbuches durch ein besseres, privates Arbeiter- und Angestelltenrecht ersetzen.[1] Die einzige Möglichkeit, um zu diesem Ziele zu gelangen, war für ihn "die dauernde Hebung der Rechtslage der von industriellen Unternehmungen abhängigen Personen nach der persönlichen und wirtschaftlichen Seite hin."[2] Aus diesen Erwägungen heraus lehnte Abbe die Gewinnbeteiligung als eine isolierte Wohlfahrtsmaßnahme ab. Irgendwelche Bedeutung unter sozialpolitischen Gesichtspunkten hat er dieser Einrichtung nie beigemessen, und wo sie mit dieser Prätension auftrat, sah er in ihr nur ein gemeinschädliches Scheinwesen.[3]

Abbe's soziale Grundeinstellung fand 1896 in dem von ihm geschaffenen Statut der Carl Zeiss-Stiftung ihren Ausdruck.

---

1) Vgl. E. Abbe =Sozialpolitische Schriften= 348.
2) Ebenda.
3) Vgl. ebenda, 366 f.

Leitmaxime seiner betrieblichen Sozialpolitik war dabei das Prinzip der Lebenssicherung für den Arbeiter. Neben Pensionsanspruch, Arbeitervertretung, Achtstundentag, Krankenkasse, Kündigungsschutz und zahlreichen anderen sozialen Einrichtungen war es vor allem eine Maßnahme, durch die die Rechtslage der Arbeiter entscheidend verbessert werden sollte: die in den §§ 66 ff. des Statuts konzipierte Lohnordnung, zu der als notwendige Ergänzung die Lohn- und Gehaltsnachzahlung (= Gewinnbeteiligung, § 98 des Statuts) trat.[1] Das Statut bestimmte, daß der einmal zugestandene Lohn auch bei schlechter Marktlage nicht wieder herabgesetzt werden dürfe. Um dem Arbeiter jedoch bei guter Konjunktur auch an der besseren Ertragslage partizipieren zu lassen, ohne dabei eine nicht wieder rückgängig zu machende Lohnerhöhung durchführen zu müssen, trat zu dem festen, unwiderruflichen Lohn als Ergänzung ein vom Jahresertrag der Unternehmung abhängiger Betrag hinzu.

Damit war die Gewinnbeteiligung bei Abbe lediglich ein notwendiger Bestandteil in der Konzeption seiner Lohnordnung und dem primären Ziel der Hebung der Rechtslage der Arbeiter untergeordnet. Sie fungierte als automatischer Lohnregulator, um für kürzere Zeiträume den Lohn wenigstens in gewissem Umfange den schwankenden Betriebserträgen und den schwankenden Marktlöhnen anzupassen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß um die Jahrhundertwende den fortschrittlichen Unternehmern die Erkenntnis gemeinsam war, daß die Zeiten vorüber waren, in denen die Gewinnbeteiligung eine von der Willkür und Gnade des Unternehmers abhängige Wohlfahrtsmaßnahme darstellte. Der Arbeit sollte das Odium genommen werden, eine Ware zu sein, die vom Kapital auf dem Arbeitsmarkt zu einem der Marktlage entsprechenden Preis gekauft werden könne. Deshalb sollten

---

1) Vgl. E. Abbe =Sozialpolitische Schriften= 291 ff., 306 ff.

die Ansprüche der Belegschaft durch ein rechtsverbindliches Statut gesichert und frei von einengenden Bedingungen sein.

3) Die Stagnation der Gewinnbeteiligungspraxis

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts ging die Einführung weiterer Gewinnbeteiligungsverfahren für zwei Jahrzehnte stark zurück. Zwei Erscheinungen waren hierfür in erster Linie maßgebend:

Erstens hatte der Staat in immer größerem Umfang in das Gebiet der Sozialpolitik eingegriffen. Die Einführung der reichsgesetzlichen Krankenversicherung 1883, der Unfallversicherung 1884, der 1911 in der Reichsversicherungsordnung zusammengefaßten Invaliden- und Altersversicherung sowie der Arbeitslosenversicherung 1927 machte die mit der Gewinnbeteiligung verbundenen betrieblichen Sozial- und Wohlfahrtsmaßnahmen nicht mehr in dem Maße notwendig.[1] Es wurde in diesen Jahrzehnten in verschiedenen Kreisen bereits von einem Staatssozialismus gesprochen.

Zweitens und wohl entscheidend aber war die Tatsache, "daß um die Jahrhundertwende die Verfahren der wissenschaftlichen Betriebsführung ihren Ausgang nahmen."[2] Insbesondere Taylor hatte mit seinem "scientific management" und der Durchführung von Arbeits- und Zeitstudien nach damaliger Auffassung die Festlegung leistungsgerechter Löhne ermöglicht und damit zur Erhöhung des Lebensstandards der Arbeiterschaft beigetragen.[3] Diese Wendung zum arbeitswissenschaftlich fundierten Leistungslohn beherrschte die beiden ersten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts und erschien für die Berechnung der Arbeitseinkommen gerechter und wirksamer als die Möglichkeiten, die die Verknüpfung des Zeitlohnes mit den seinerzeitigen Gewinnbeteiligungen boten.

---

1) Vgl. W.W. Neumayer =Direktgewinnbeteiligung= in: ZfB, Heft 5, 1951, 272.
2) Ebenda.
3) Vgl. ebenda.

II) Weiterentwicklung (1910-1940)

1) Die Gewinnbeteiligung als wirtschafts- und sozialpolitische Maßnahme

Der Gedanke der Gewinnbeteiligung erlebte nach dem ersten Weltkrieg einen neuen Aufschwung. Zu theoretischen Abhandlungen kamen praktische Durchführungsbeispiele der verschiedensten Art.[1)]

Nach dem Zusammenbruch 1918 lähmten mangelnde Arbeitsproduktivität durch Abschaffung der Akkordlöhne, gesunkene Arbeitsfreudigkeit und Arbeitsmoral usw. die unter den Folgen des Krieges darniederliegende Wirtschaft entscheidend. "In dieser Situation sahen viele in der Gewinnbeteiligung den einzigen Weg, die Arbeitsleistungen wieder zu steigern, Streiks und Unruhen zu verhindern und durch ein erhöhtes Interesse des Arbeiters am Betrieb den Arbeitsertrag wieder zu heben."[1)] Diese w i r t s c h a f t l i c h e M o t i v i e r u n g blieb nicht auf den Bereich der einzelnen Unternehmung beschränkt, sondern wurde in die Forderung umgesetzt, durch die Gewinnbeteiligung eine Steigerung der Arbeitsproduktivität zum Nutzen der Volkswirtschaft zu erzielen.

Neben diese wirtschaftlichen Motive traten mit gleichem Gewicht s o z i a l p o l i t i s c h e Gesichtspunkte. Der Arbeiter forderte - durch Krieg und Revolution in seinem Selbstbewußtsein gestärkt - eine seiner Arbeitsleistung im Produktionsprozeß entsprechende Stellung. Die Stellung der gesamten Arbeiterschaft sollte dadurch verbessert werden, daß jeder Arbeitende aus seiner Anonymität und reinen Objektbeziehung als Leistungsfaktor gelöst würde, und ihm

---

1) Wie 1919 die IG-Farbenindustrie so führten auch die Ilseder Hütte, die Busch-Werke in Rathenow und die Berliner Schultheiss-Patzenhofer-Brauerei Gewinnbeteiligungsverfahren ein. Auch die Siemens-Firmen nahmen seit 1926/27 fast regelmäßig bis 1944 Ausschüttungen für die Arbeitnehmer vor, die man als Gewinnbeteiligung bezeichnen kann.

2) W. Homann =Sozialpartnerschaft= 86.

als ertragsbewirkender Faktor ein adäquates Einkommen zufließe. Diese Forderungen ließen den Ruf nach Sozialisierung zum Schlagwort jener Jahre werden, ohne daß sich mit diesem Wort bereits ein konkreter Begriff verband.[1)]

2) Das Verhältnis der Gewinnbeteiligung zur Kapitalbeteiligung

Anfang der zwanziger Jahre gab es eine Fülle von Vorschlägen, die in der Kleinaktie - bei der es sich um eine reale Kapitaleinlage der Arbeitenden handelt - ein geeignetes Mittel sahen, unter Beibehaltung der bisherigen Wirtschaftsordnung der drohenden Sozialisierung auszuweichen. Über die Kapitalbeteiligung sollte der Arbeiter zum Miteigentümer avancieren.

Homann gliedert die zur Kapitalbeteiligung entwickelten Vorschläge in vier Gruppen[1)]:

1. In die erste Gruppe der Vorschläge fallen die Forderungen nach der Einführung einer Kleinaktie mit einem Nennwert von 100 bzw. 200 Mark, weil die bisherige große Stückelung (Minimum 1000 Mark Nennwert) die unteren Volksschichten vom Aktienkauf ausschloß. Ziel dieser Pläne war es, durch ein "Volk der Aktionäre" die Klassenunterschiede zu beseitigen.
2. Zu der zweiten Gruppe zählen die Vorschläge, die zu schaffenden Kleinaktien nicht über die Börse auf den freien Markt zu bringen, sondern nur an die Arbeiter der jeweiligen Unternehmung zu veräußern. Auf diese Weise sollte sich der Arbeiter als Miteigentümer und Partner enger an die Unternehmung gebunden fühlen. In der Praxis wurde dieses System in der Ersten Stapelfaserfabrik für Volksbekleidung AG eingeführt.[3)]

---

1) Vgl. W. Homann =Sozialpartnerschaft= 86.
2) Vgl. ebenda, 96 ff.
3) H. Wendlandt =Umsatz-, Gewinn-, Kapitalbeteiligung= 173 ff.
B. Goldschmidt =Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer= 20 ff.

3. Die Vorschläge der dritten Gruppe basierten auf der Vorstellung, die Kleinaktien nicht direkt an die Belegschaft auszugeben, sondern eine genossenschaftliche Institution zwischenzuschalten. Das bekannteste Beispiel hierfür ist die 1921 von der Fried. Krupp AG in Essen eingeführte Kleinaktienbeteiligung. Das Grundkapital der Gesellschaft wurde um 250 Mill. Mark erhöht. Bis zur Höhe dieses Betrages konnten alle Arbeitnehmer, die mindestens fünf Jahre bei der Unternehmung beschäftigt waren, Vorzugsaktien erwerben.[1] Der eigens zu diesem Zweck gegründete Verein "Krupp'sche Treuhand" sollte die Vorzugsaktien der Werksangehörigen verwalten. Die Vorrechte dieser Vorzugsaktien beschränkten sich auf die Verteilung des Reingewinns (Dividendenanspruch) und des Gesellschaftsvermögens (im Liquidationsfall). Die Ausübung des Stimmrechtes und die Wahrnehmung der Interessen der beteiligten Arbeitnehmer konnte nicht durch sie selbst, sondern nur durch den Treuhand-Verein im Aufsichtsrat der Gesellschaft erfolgen.[2]
4. Die Vorschläge der vierten Gruppe sahen vor, Institutionen zu schaffen, die durch Aktien an ganzen Branchen oder sogar an allen Unternehmungen der Volkswirtschaft beteiligt waren. "Diese sollten ihrerseits wieder Kleinaktien ausgeben, die jedermann erwerben konnte und mit denen für im Produktionsprozeß tätige Käufer evtl. besondere Vorzugsrechte verbunden waren."[3] Ein Vertreter dieser Gruppe war Südekum[4], der vorschlug, mit Hilfe einer Treuhandgesellschaft (Treuga) die Arbeiter an der Gesamtproduktion der Volkswirtschaft zu beteiligen.

Die größte Schwierigkeit zur Realisierung dieser Pläne bestand in der Heranführung der Arbeitenden an den Kleinaktienkauf. Hier kristallisierte sich eine Anzahl von

---

1) Vgl. Der Arbeitgeber =Belegschaftsaktien= Heft 18, 1952, 705.
2) Vgl. ebenda, 706.
3) W. Homann =Sozialpartnerschaft= 97.
4) Vgl. A. Südekum =Kapital- und Gewinnbeteiligung=.

Vorschlägen heraus, die in der Verbindung einer Gewinnbeteiligung mit der Kapitalbeteiligung die Lösung dieses Problems sahen. Dabei sollten die aus der Gewinnbeteiligung fließenden Mittel den Arbeitenden die wirtschaftliche Möglichkeit bieten, aus freiem Entschluß heraus Kleinaktien zu Vorzugsbedingungen zu erwerben, um als Miteigentümer in bezug auf Stimmrecht, Gewinnverteilung etc. den Stammaktionären gleichgestellt zu sein. Ein zwangsweiser Erwerb der "Arbeiteraktien" mußte g r u n d s ä t z l i c h vermieden werden, weil er die Freizügigkeit beschränkt und so die Persönlichkeitswerte des Arbeiters verletzt hätte.

Der interessanteste p r a k t i s c h e Versuch in dieser Richtung wurde in der bereits oben erwähnten Stapelfaser AG durchgeführt.[1] Die bekannteste t h e o r e t i s c h e Abhandlung zu diesem Problemkreis stammt von Cohen, der eine individuelle Gewinnbeteiligung mit einer kollektiven Kapitalbeteiligung verband und sein System in allen industriellen Aktiengesellschaften eingeführt sehen wollte.[2]

Die Vorschläge zur Schaffung einer Kleinaktie fanden jedoch bei der Arbeitnehmerschaft nur eine geringe Resonanz, weil sie zeitlich mit der beginnenden Währungszerrüttung zusammenfielen. Die meisten der oben erwähnten Beteiligungen der Arbeitnehmer am Gewinn oder am Kapital der Unternehmungen überlebten die Weltwirtschaftskrise von 1929 nicht. Danach lassen sich bis 1940 in der deutschen Industrie nur noch fünf neue Gewinnbeteiligungsfälle feststellen. Eine der bekanntesten ist die 1939 eingeführte Gewinnbeteiligung der Tempowerke Oscar Vidal & Sohn in Hamburg-Harburg, die nach einer kurzen Unterbrechung in den Nachkriegsjahren bis heute noch in Kraft ist.[3]

---

1) Vgl. W. Homann =Sozialpartnerschaft= 100 ff.
2) Vgl. A. Cohen =Gewinnbeteiligung der Arbeiter= in: Plutus, Kritische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Finanzwesen, 26.2.1919, 70 ff.
   W. Homann =Sozialpartnerschaft= 98 ff.
3) Vgl. O. Vidal =Erfahrungen der Gewinnbeteiligung= in: Partnerschaft, Mitunternehmertum und Gewinnbeteiligung, 1951, 35 ff.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß als primäre Beweggründe für die Einführung von Beteiligungssystemen nach dem ersten Weltkrieg sozial- und wirtschaftspolitische Motive festzustellen sind. Daneben tritt jedoch eine damit im funktionalen Zusammenhang stehende grundlegende Wandlung der geistigen Haltung auf. Alle Beteiligungsverfahren betonten die ideelle Seite, indem in ihrem Rahmen versucht wurde, den arbeitenden Menschen aus seiner Rolle als "Kostenfaktor" zu lösen und ihn als ertragsbewirkenden Partner neben den Unternehmer zu stellen. Diese nicht nur formale Anerkennung des Arbeitenden als gleichwertiger Wirtschaftspartner unter Berücksichtigung der funktionsbedingten Unterschiede blieb letztlich jedoch eine Forderung einzelner Wirtschaftsführer.[1] Zudem waren die theoretischen Abhandlungen und praktischen Durchführungsbeispiele der Gewinn- und Kapitalbeteiligung noch zu sehr auf die "Umverteilung des Gewinns" ausgerichtet und bezogen zu wenig die Leistungszusammenhänge im industriellen Betrieb und die Verlagerung der Leistungsbeanspruchung der ausführenden Schicht infolge der Wandlung der Arbeitsprozesse durch die technische Entwicklung mit ein.[2]

Das starke Echo, das die Beteiligungsverfahren in Theorie und Praxis ausgelöst hatten, veranlaßte den 32. Deutschen Juristentag im September 1922, sich mit den rechtlichen Möglichkeiten der Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital und am Gewinn der Unternehmung zu befassen.[3] Die dort erarbeiteten Ergebnisse können als Zusammenfassung der allgemeinen Meinung über die Beteiligungsformen in jenen Jahren angesehen werden:

---

1) Vgl. W. Homann =Sozialpartnerschaft= 113.
2) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 136 ff.
3) Vgl. =Veröffentlichungen des 32. Deutschen Juristentages= Bamberg 1922, Bd. II. Die grundlegenden Referate wurden von Prof. Ehrenzweig und Prof. Kaskel gehalten, S. 263 ff. und 282 ff.

1. Eine zwangsweise Einführung der Gewinnbeteiligung ist aus volkswirtschaftlichen und juristischen Gründen abzulehnen. - Auch psychologische Gründe sprechen dagegen, denn eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, letztlich die Voraussetzung für das Gelingen einer Beteiligung, gleich welcher Art, läßt sich nicht durch Zwang erreichen. -
2. Einer gesetzlichen Regelung ist die Ausgabe von Musterstatuten über übliche und empfehlenswerte Beteiligungsformen vorläufig vorzuziehen.
3. Eine Gewinnbeteiligung darf den Arbeitslohn nie ersetzen, sondern nur ergänzen. Sie ist daher bei der Lohnfestsetzung unberücksichtigt zu lassen.
4. Das Statut der Beteiligungsform muß mindestens Bestimmungen über die Art der Berechnung des Gewinns, über den Verteilungsmaßstab zwischen Arbeitnehmerschaft und Unternehmer sowie über den Maßstab der Beteiligung des einzelnen Arbeitnehmers und die Form der Ausschüttung des Gewinns enthalten.

III) Jüngste Entwicklung (ab 1940)

1) Von der Gewinnbeteiligung zur betrieblichen Partnerschaft

Die Kapitulation Deutschlands 1945 hatte einen weitgehenden Zusammenbruch der Wirtschaft zur Folge und damit eine Situation geschaffen, die in vieler Hinsicht der Lage nach dem ersten Weltkrieg entsprach. Erschwerend gegenüber der Situation von 1918 war die Tatsache, daß die Regierungsgewalt zerschlagen war und sich in den Händen fremder Mächte befand. Somit konnte sie bei der Reorganisation der Wirtschaft zunächst nicht wirksam werden. Daher mußte in den ersten Nachkriegsjahren der Wiederaufbau und die Neuorientierung der deutschen Wirtschaft aus der einzelnen Unternehmung heraus, durch die Initiative und Schaffenskraft der Arbeitnehmerschaft und der Unternehmungsleiter erfolgen.

Um die sachliche Voraussetzung für eine verantwortungsbewußte und bereitwillige Mitarbeit der Arbeitnehmer an dem Aus- und Aufbau der Unternehmung zu schaffen, führte 1946 die Duisburger Kupferhütte als erste Unternehmung in der deutschen Industrie das Ergebnislohnverfahren[1] ein. Nach Heyde ist dieses Experiment bisher der bedeutendste Versuch in Deutschland "zu einer nicht sozialistischen Lösung des Arbeiterproblems auf betrieblicher Grundlage zu gelangen."[2]

Ausgehend von der Erkenntnis, daß die Unternehmung eine Leistungsgemeinschaft von Kapital und Arbeit ist, strebte man dort eine gerechte Verteilung des Ertrages auf diese beiden Produktivfaktoren an und zwar entsprechend den beiderseitigen wirtschaftlichen Leistungen und Risiken.[3]

Die Suche nach einem Zahlenverhältnis, das möglichst gerecht den Leistungsanteil beider Produktivfaktoren widerspiegelt, ergab, daß das betriebsnotwendige Kapital der Bemessung der Leistung des Kapitals und der Umsatz der Bemessung der Leistung der Arbeitskraft am besten entspricht.

Die Aufteilung des Ertrages erfolgt unter Berücksichtigung der Lage auf dem Arbeits- und Kapitalmarkt in folgender Reihenfolge:

1. Zunächst werden die Lohnansprüche der Arbeiter in Höhe der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen erfüllt. Der Festsetzung der Tariflöhne für die Arbeiterschaft geht die Bewertung jeder Tätigkeit nach dem Euler-Stevens'schen Arbeitsbewertungsverfahren[4] voran,

---

1) Das Ergebnislohnverfahren ist begrifflich dem Terminus "Ertragsbeteiligung" und nicht wie in der Literatur häufig geschehen dem Terminus "Gewinnbeteiligung" zuzuordnen.
Vgl. M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 59.
W. Homann =Sozialpartnerschaft= 115
und S. 28 dieser Arbeit.

2) L. Heyde =Abriß der Sozialpolitik= 134.

3) Vgl. zu den folgenden Ausführungen:
E. Kuß =Mitbestimmung und gerechter Lohn= 6 ff.,12 ff.
A. Heinz =Ein neuer weg= 39 ff.
W. Homann =Sozialpartnerschaft= 115 ff.
G. Fischer =Partnerschaft= 156 ff.

4) Vgl. H.Euler-H.Stevens =Analytische Arbeitsbewertung=.

um eine bestmögliche Objektivierung der Lohnpyramide zu erreichen.

2. Danach sind die Zinsforderungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber zu erfüllen als Gegenleistung für die Bereitstellung der Mittel und die Übernahme des Kapitalrisikos.
3. Erst der (gegebenenfalls) noch verbleibende Rest kann als "verteilbares Ergebnis" den Arbeitnehmern und Aktionären zufließen.

Ausgangspunkt für die Errechnung des verteilbaren Ergebnisses ist das "Werksergebnis",das vierteljährlich der kurzfristigen Erfolgsrechnung entnommen wird. Es ist "das kalkulatorische Jahresergebnis vor Abzug der Zinsen, Körperschaftsteuern und desjenigen Lohnanteils, der als Ergebnislohn bezeichnet wird. Es ist demnach weder mit dem handelsrechtlichen noch dem steuerrechtlichen Gewinn identisch."[1)]

Das Werksergebnis wird um den landesüblichen Zins auf das betriebsnotwendige Kapital gekürzt. Als landesüblicher Zins wird dabei der Prozentsatz für Industrieobligationen gewählt, ursprünglich 1 % über dem Zentralbankdiskontsatz. Nachdem Arbeit und Kapital vorweg Tarifentlohnung bzw. Zinsen erhalten haben, verbleibt als Differenzbetrag das verteilbare Ergebnis. Es wird den Leistungsanteilen entsprechend im Verhältnis betriebsnotwendiges Kapital zu wertmäßigem Umsatz auf Kapital und Arbeit aufgeschlüsselt.

Die Aufteilung des Gesamtanteils der Arbeitnehmerschaft am verteilbaren Ergebnis auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder richtet sich nach deren Tariflohn und der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit. Tariflohn und Ergebnislohn zusammen ergeben den angestrebten "gerechten" Lohn, ebenso wie landesüblicher Zins plus Ergebnisanteil die "gerechte Kapitalverzinsung" bilden.[2)]

---

1) E. Kuß =Mitbestimmung und gerechter Lohn= 13.
2) Vgl. ebenda.

Als notwendige Ergänzung des Ergebnislohnes gewährt die Duisburger Kupferhütte der Belegschaft "uneingeschränkte" Mitbestimmung, die sich in folgenden Einzelmaßnahmen widerspiegelt[1]:

1. Aufnahme des Betriebsratsvorsitzenden als gleichberechtigtes Mitglied in die Werksleitung;
2. Erweiterung der Hauptversammlung und des Aufsichtsrates durch Vertreter der Belegschaft und der öffentlichen Belange (zunächst geplant).

Die bei der Duisburger Kupferhütte praktizierte Mitbestimmung in der Werksleitung bewirkte in Verbindung mit dem Ergebnislohnverfahren, daß aus den Trägern von Arbeitskraft gleichberechtigte Partner und verantwortungs- sowie persönlichkeitsbewußte Mitarbeiter wurden. Diese Wandlung kam nicht zuletzt in der veränderten Haltung der Belegschaftsmitglieder zu der Unternehmung deutlich zum Ausdruck: sie standen den Werksinteressen nicht mehr gleichgültig gegenüber, sondern identifizierten sich mit ihnen.[2]

Mit dem Ergebnislohnverfahren wurde ein System geschaffen, das aufbauend auf der betrieblichen Gemeinschaft, den antagonistischen Klassengegensatz der Vergangenheit überwinden und die beiden Sozialpartner Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu wirklicher Partnerschaft zusammenführen will. Damit waren die Anfänge der betrieblichen Partnerschaft entstanden. Sie setzt sowohl auf Seiten der Unternehmungsleitung wie auch auf Seiten der Mitarbeiter geistige Grundsätze voraus, die auf eine positive, subjekthafte Persönlichkeitsbildung des arbeitenden Menschen abgestimmt sind. Diese neue, humanistische Geisteshaltung drückt sich darin aus, daß man im Arbeitenden den Mitmenschen sieht und sich verpflichtet fühlt, ihm zu helfen, die ihm von der Natur gegebenen Fähigkeiten zur vollen Entfaltung zu bringen und eine selbstverantwortlich denkende und handelnde Persönlichkeit zu werden.

---

1) Vgl. E. Kuß =Mitbestimmung und gerechter Lohn= 15.
2) Vgl. ebenda.

Wenn man heute oft den Begriff der betrieblichen Partnerschaft mit dem Gedanken der Erfolgsbeteiligung verschmilzt, so muß darauf hingewiesen werden, daß eine materielle Beteiligung auch ohne Partnerschaft, und umgekehrt, Partnerschaft ohne materielle Beteiligung durchaus vorliegen kann.[1] Da jedoch eine höhere Wirtschaftlichkeit durch eine gesteigerte Leistungsintensität die Folge des vertrauensvollen Zusammenwirkens der Sozialpartner bei gleichgerichteter Zielsetzung sein wird, ist die Beteiligung der Partner selbst an dieser gestiegenen Leistung nur eine natürliche Konsequenz der humanistischen Geisteshaltung der Partnerschaft.

Die Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) definiert die Partnerschaft deshalb auch wie folgt: "Betriebliche Partnerschaft ist jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern festgelegte Form der Zusammenarbeit, die außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung am Betriebserfolg zum Inhalt hat."[2]

Die Duisburger Kupferhütte brachte mit dem auf den Grundsätzen der Partnerschaft, Mitbestimmung und leistungsgerechten Entlohnung basierenden Ergebnislohnverfahren die Diskussion um die Probleme der Beteiligung der Belegschaft am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung wieder entscheidend in Bewegung und gab die Anregung zu einer Fülle von neuen Versuchen. An erster Stelle ist dabei das "M i t - u n t e r n e h m e r t u m" von Gert Spindler zu nennen, das in Zusammenarbeit mit der von ihm begründeten "A G P" entstanden ist.[3]

Ausgangspunkt des Mitunternehmertums ist der Grundsatz,

---

1) Vgl. G. Fischer =Partnerschaft= 21.
C. Föhl =Erfolgsbeteiligung= 6 f.
2) Flugblatt der AGP =Partnerschaft statt Klassenkampf= o.J.
3) Vgl. G. Spindler =Mitunternehmertum= Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich.

"daß alle in einem Unternehmen Schaffenden an der Gestaltung und dem Ergebnis der gemeinsamen Arbeit teilhaben sollen, wenn sie bereit sind, zu ihrem Teil auch die Mitverantwortung zu übernehmen ..."[1] Die Grundlage bildet der von der Unternehmungsleitung mit jedem Mitarbeiter auf freiwilliger Basis abgeschlossese "M i t u n t e r n e h m e r v e r t r a g", durch den die gegenseitigen Rechte und Pflichten geregelt und gesichert werden. Jeder Mitunternehmer ist danach im Rahmen einer betrieblichen Partnerschaft als Ordnungsprinzip an den Geschäftsergebnissen - Bemessungsgrundlage ist hierbei der steuerliche Reingewinn - und den Veränderungen des Betriebsvermögens beteiligt.[2] Die Beteiligung der Gesamtheit der Mitunternehmer errechnet sich aus dem durchschnittlichen Verhältnis der Jahreslohnsumme zum betriebsnotwendigen Kapital und ergibt einen Satz von 25 %,während die individuelle Verteilung nach Maßgabe des Monatsgrundlohnes erfolgt.[3] Aus dem Gewinnanteil jedes Mitunternehmers wird eine Rücklage gebildet, deren Höhe auf einen durchschnittlichen Monatslohn festgelegt ist. Diese "S o l l - R ü c k l a g e" stellt die Kapitalbeteiligung des einzelnen Mitunternehmers dar. Gewinnanteile, die über die Soll-Rücklage hinausgehen, werden an die Mitunternehmer bar ausgeschüttet oder können als jederzeit kündbares Darlehen der Unternehmung zur Verfügung gestellt werden.[4] Soll-Rücklage und Darlehen werden zum gleichen Satz wie das Gesellschafter-Kapital verzinst; die Soll-Rücklage kann in Verlustjahren zur Deckung herangezogen werden.

Über die materielle Beteiligung hinausgehend, hat der einzelne Mitunternehmer aufgrund der durch die Kapitalbeteiligung übernommene Mitverantwortung das Recht zur Mitentscheidung in grundsätzlichen Fragen des Betriebsgeschehens, die im einzelnen vertraglich festgelegt sind. Durch diese

---

1) G. Spindler =Mitunternehmertum= Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich, 107; ders. =Partnerschaft statt Klassenkampf= 23.
2) Vgl. ders. =Mitunternehmertum= 104.
3) Ebenda.
4) Vgl. ebenda, 105.

aus der Mitverantwortung und Mitbeteiligung an den Produktionsmitteln resultierende Mitbestimmung führt das Mitunternehmertum zu einem Miteinander der Betriebsgemeinschaft an Stelle des Gegeneinander von Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der Spindler-Plan schafft s t r u k t u r e l l e innere Veränderungen in der Unternehmung und bewirkt, "daß die Abhängigkeit des Arbeitnehmers durch seine wirtschaftliche Mitentscheidung beseitigt wird und er die Freiheit der Arbeit zurückerhält."[1)]

Andere Unternehmer gehen in der inhaltlichen Ausgestaltung ihrer Beteiligungssysteme weniger weit, doch auch bei ihnen zeigt sich deutlich die praktische Wandlung und veränderte Gesinnung: sie wollen anstelle oder in Ergänzung der gesetzlichen Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene eine für die Belegschaft vorteilhaftere Regelung schaffen, um dem Erstarken von Sozialisierungstendenzen wirkungsvoll begegnen zu können.[2)] Die meist vertragsrechtlich gesicherte und ohne Verfügungsbeschränkung nach festen Normen gezahlte Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung soll die Belegschaft wenn nicht unbedingt zum Mitbestimmen, so doch wenigstens zum Mitdenken und zum Mitverantworten anhalten, und darüber hinaus den Gemeinschaftssinn des Arbeitnehmers wecken, sein Interesse am Betrieb fördern und ihn aus Gerechtigkeitserwägungen zu einer Partnerschaft auf der Basis der Gleichberechtigung führen. Als natürliche Folge dieser Maßnahmen wird eine optimale Ergiebigkeit der Arbeitsleistung sowie eine rationale Ergiebigkeit (= Kostenergiebigkeit)[3)] erwartet.

---

1) G. Spindler =Mitunternehmertum= 105.
2) Vgl. W.W.Neumayer =Direktgewinnbeteiligung= in: ZfB, Heft 5, 1951, 273.
W. Huppert =Erfolgsbeteiligung= 12.
O. Debatin =Gewinnbeteiligung= 12.
3) Vgl. E. Kosiol =Wirtschaftlichkeit= in: ZfB, Heft 10, 1952, 544.

Aufgrund dieser ideellen und rationalen Erwägungen entstanden in den letzten 20 Jahren eine Vielzahl von Beteiligungsformen, die im Einzelfall bis zur betriebsindividuellen Form entwickelt wurden. Die bekanntesten Fälle sind die Kapitalbeteiligung der Union-Werke AG. Nachf. H. Naegele, in Aalen, das Ertragsbeteiligungsverfahren der Groz & Beckert KG., Nadelfabrik in Ebingen, die Erfolgsbeteiligung bei Flender & Co., Bocholt, die Mehrerfolgsbeteiligung bei der REXROTH GmbH, Lohr am Main, die Kostenersparnisbeteiligung bei F. Schoeller jun. GmbH, Osnabrück, die Gemeinschaftsleistungsprämie der Hackethal-Draht- und Kabel-Werke AG, Hannover sowie die Erfolgsbeteiligung (System Fuchs) der Firma Otto Fuchs, Meinerzhagen.[1)]

Die auf der Gewinnbeteiligung basierenden Pläne zur Beeinflussung der Vermögensbildung soweit sie eine unmittelbare Beteiligung der Belegschaft auf Betriebsebene vorsehen (z.B. der Bachmann-Plan und die Vorschläge der DAG)[2)], bzw. soweit sie überbetrieblicher Natur sind (z.B. der Gleitze- und Büttner-Plan und die Vorschläge der SPD)[3)], seien hier nur erwähnt. Ihre eingehende Behandlung würde den Rahmen dieser Untersuchung überschreiten.

---

1) Vgl. dazu die ausführlichen Darstellungen bei
   a) den Fallsammlungen in den AGP-Mitteilungen
   b) A. Stegner =Kollektivismus= 297 ff.
   c) W.G. Schmitz =Kapitalbeteiligung= 22 ff.
   d) F. Kampschulte =Stand der Ertragsbeteiligung= in: Der Betriebsberater, Heft 22, 1956, 638-640.
   e) G. Fischer =Partnerschaft= 118 ff.
   f) M. Luda =Mitbestimmung durch Erfolgsbeteiligung= 12 ff.

2) Vgl. H. Bachmann =Kapitalbeteiligung= in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4. Jg., 1953, Heft 4, 308 ff.
   ders.: =Vermögensstreuung= in: Recht der Arbeit, 1957, 451 ff.

3) Vgl. B. Gleitze =Lohnpolitik= in: Sozialer Fortschritt, 6. Jg., 1957, 55.
   ders. =Gedankenaustausch über Eigentumspolitik= in: Sozialer Fortschritt, 7. Jg., 1958, 33.
   H.W. Büttner =Eigentumsstreuung= in: Sozialer Fortschritt, 7. Jg., 1958, 79.

2) Die Wandlung des Terminus "Gewinnbeteiligung" in "Ertragsbeteiligung" als Ausdruck der ideologischen Wandlung

Es lag im Zuge der Entwicklung, daß bei der Suche nach dem "gerechten" Anteil am Betriebsergebnis die Beteiligungsformen immer stärker an der L e i s t u n g des Arbeitnehmers orientiert wurden und den vieldeutigen Unternehmungsgewinn als Berechnungsbasis weitgehend verließen. Immer häufiger wurde aus diesem Grunde der Terminus G e w i n n b e t e i l i g u n g durch den Begriff E r t r a g s b e t e i l i g u n g ersetzt, um damit auch nach außen die Abkehr von dem schillernden G e w i n n und die Wendung zu dem konkreteren leistungsabhängigen E r t r a g zu dokumentieren.

In der betriebswirtschaftlichen Terminologie wird unter "Ertrag" die Wertentstehung im Betrieb verstanden, d.h. das bewertete produktive Ergebnis an Sachgütern und Dienstleistungen, soweit dadurch Einnahmen zufließen. "Der Umfang des Ertragsbegriffes ist weder nach der Güterart noch nach dem Betriebszweck begrenzt, sondern allein durch den Einnahmecharakter bestimmt."[1] Wenn im weiteren Verlauf von der Ertragsbeteiligung gesprochen wird, deckt sich die zugrunde liegende Verteilungsgröße inhaltlich nicht in jedem Fall mit dem hier dargestellten Ertragsbegriff, sondern ist in zwei Fällen bereits eine Saldogröße.[2] Im einzelnen knüpft die Ertragsbeteiligung an folgende Größen an:

1. w e r t m ä ß i g e r U m s a t z o d e r R o h e r t r a g (= der zu Verkaufspreisen bewertete Umsatz an betrieblichen Leistungen.[3]

---

1) E. Kosiol =Ertrag= in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 1, Stuttgart 1956, Sp. 1686.
2) Der hier im Sinne von "Ertragsbeteiligung" verwendete "Ertrags"-Begriff ist demzufolge ein reiner Zweckbegriff.
3) Auf dieser Bemessungsgrundlage basiert der "Scanlon-Plan" und der "Proportionallohn" nach Schueller.

2. W e r t s c h ö p f u n g (= die Differenz zwischen dem zu Verkaufspreisen bewerteten Umsatz und den durch Vorleistungen fremder Unternehmungen an Sachgütern und Dienstleistungen bedingten Kosten)[1].
3. N e t t o e r t r a g (= die Differenz zwischen dem zu Verkaufspreisen bewerteten Umsatz und den Kosten für Sachgüter und Dienstleistungen fremder Unternehmungen. Zudem können je nach Vereinbarung weitere Posten abgezogen werden wie etwa: Abschreibungen, Betriebssteuern, Verzinsung des Eigenkapitals, Kalkulatorischer Unternehmerlohn, Risikoprämien u.dgl.).

Da dieser auf der Beteiligungsbasis Nettoertrag aufbauenden Form der Ertragsbeteiligung, wie das anliegende Gliederungsschema zeigt[2], auch die von F. Kampschulte[3] entwickelte Mehrerfolgsbeteiligung zugeordnet wird, sollen ihre theoretischen Verfahrensgrundsätze kurz skizziert werden.

Die Bemessungsgrundlage der Netto-Ertragsbeteiligung wird aus der kurzfristigen Erfolgsrechnung des Betriebes gewonnen. Als weiteres Kennzeichen tritt die Leistungsabhängigkeit hinzu. Durch die Leistungsbetonung und leistungsabhängige Verteilung will diese Form der Ertragsbeteiligung nicht den Eindruck des sozialen Geschenks erwecken, wie es z.B. bei der Beteiligung an dem steuer- oder handelsrechtlichen Gewinn der Fall ist.[4] Der bei der Ertragsbeteiligung gewährte Leistungszuschlag zum Tariflohn setzt eine Mit- und Mehrleistung voraus, die durch eben diesen Lohnzuschlag ihre Anerkennung findet. Dieses Beteiligungsverfahren zielt also dadurch auf die Freisetzung

---

1) Auf dieser Bemessungsgrundlage baut der Rucker-Plan auf.
2) Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 39 dieser Arbeit.
3) Dipl.-Ing. Dr. F. Kampschulte ist Leiter des Instituts für sozialwirtschaftliche Betriebsberatung (ISP) in Düsseldorf .
4) Vgl. F. Kampschulte »Unternehmer« 20.

zusätzlicher Energien und Arbeitsleistungen ab, daß zwischen ihnen und dem zur Ausschüttung gelangenden Ertragsanteil ein erkennbarer Kausalzusammenhang hergestellt wird.

Neben der Individual- und Kollektivleistung bezieht die Ertragsbeteiligung Einflüsse sowohl des Beschaffungs- als auch des Absatzmarktes mit ein. Dadurch soll die Belegschaft mit dem Marktgeschehen konfrontiert und der einzelne über die Enge seines Arbeitsplatzes hinausgehend an dem Gesamterfolg seines Betriebes interessiert werden.[1] Diese Form der Beteiligung ist also bemüht, das Blickfeld des Arbeitnehmers zu erweitern und ihn in die Rolle des Mitarbeiters und Partners hineinzuführen, der die Funktionen der Unternehmung besser versteht und deshalb deren Sorgen und Nöten mehr Verständnis entgegenbringen wird.[2]

3) Begriffliche Abgrenzung der Mehrerfolgsbeteiligung gegen die übrigen heute aktuellen Formen der Beteiligung

Aufgrund der vielfältigen Formen, in denen die Belegschaft an den Unternehmungen finanziell beteiligt werden kann, herrschen in der wirtschaftlichen und sozialpolitischen Literatur von heute begriffliche Unklarheiten. Es wird von Gewinn-, Ertrags-, Ergebnis-, Erfolgs-, Umsatz-, Substanz-, Leistungs- und Kapitalbeteiligung gesprochen und dabei ordnen die einzelnen Autoren den verschiedenen Termini oftmals sehr unterschiedliche Sachinhalte zu. Als Gattungsbegriffe finden entweder die Ergebnisbeteiligung[3], die Gewinnbeteiligung[4] oder die Erfolgsbeteiligung[5] Verwendung.

---

1) Vgl. M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 28.
2) Vgl. F. Kampschulte =Stand der Ertragsbeteiligung= in: Der Betriebsberater, Heft 22, 1952, 638.
3) So u.a. F. Spiegelhalter =Ergebnisbeteiligung und Vermögensbildung= 9.
4) So u.a. H. Bayer =Gewinnbeteiligung= 45 ff.
5) So u.a. G. Fischer =Partnerschaft= 92.

Wie die Ausführungen zum vorhergehenden Kapitel gezeigt haben, sind diese terminologischen Unterschiede primär entwicklungsmäßig zu begreifen. Erst später wurde begonnen, die verschiedenen Termini rational bestimmten Begriffen aus Zweckmäßigkeitsgründen zuzuordnen.

Als Gattungsbegriff, der alle Formen der materiellen Beteiligung der Belegschaft umfaßt, erscheint der der Erfolgsbeteiligung am besten geeignet. Der Begriff "Erfolg"[1] ist soweit gespannt, daß er sämtliche Bemessungsgrundlagen, an welche die Systeme der Erfolgsbeteiligung anknüpfen, einschließt.[2] Eine Erfolgsbeteiligung liegt dann vor, wenn die Unternehmungsleitung mit der Belegschaft vereinbart, "daß an sie als Vergütung für ihre Mitarbeit zusätzlich zu den Tariflöhnen regelmäßig ein Anteil am Erfolg des Unternehmens ausgeschüttet wird, dessen Höhe sich nach dem erzielten Gewinn oder dem Ertrag oder den Ergebnissen der betrieblichen Leistung richtet."[3]

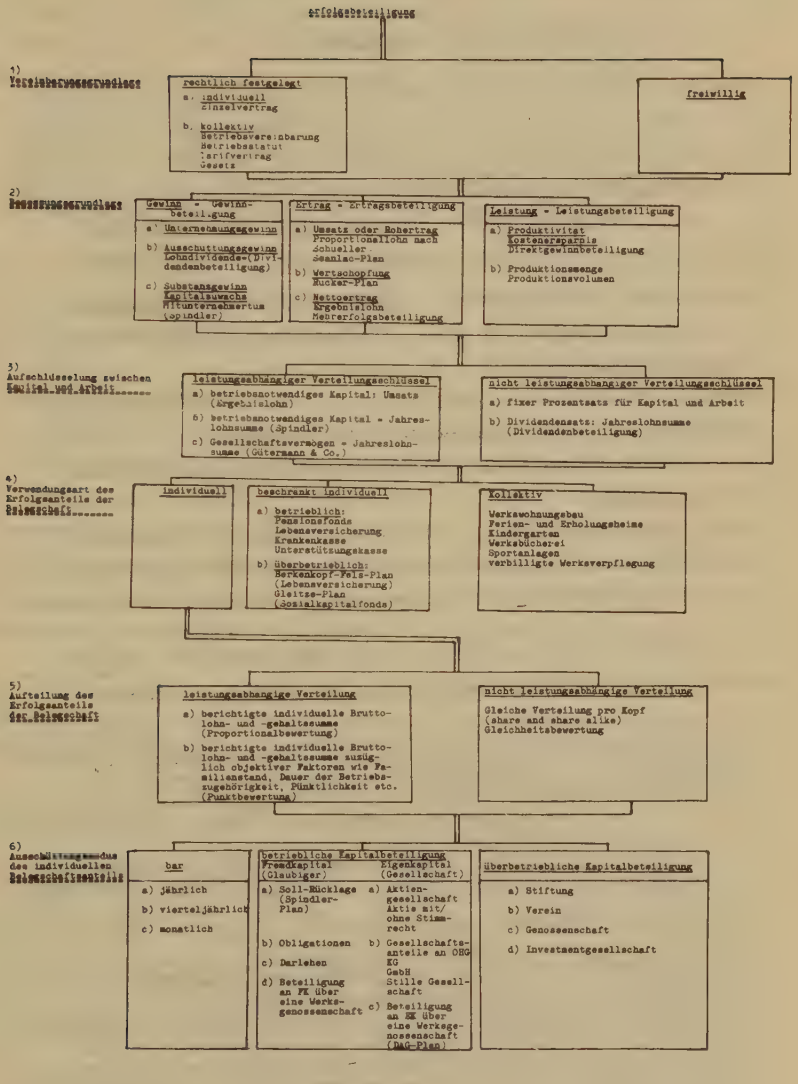
Es würde über den Rahmen dieser Ausführungen hinausgehen, jetzt eine deskriptive Darstellung der einzelnen Gestaltungsformen der Erfolgsbeteiligung zu geben. Stattdessen soll der Versuch einer Systematisierung der mannigfaltigen praktischen Ausprägungsformen sowie der in Erscheinung tretenden Pläne und Vorschläge zur Erfolgsbeteiligung unternommen werden. Zur Systematisierung werden eine Reihe von Merkmalen herangezogen, die für den Aufbau einer Erfolgsbeteiligung charakteristisch sind[4]:

---

1) Der hier verwendete Terminus "Erfolg" ist ein reiner Zweckbegriff und deckt sich inhaltlich nicht mit dem Erfolgsbegriff, wie er aus der Bilanz und der G.- und V.-Rechnung bekannt ist.
2) Vgl. M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 16. F. Goossens =Personalleiter-Handbuch= 405 f.
3) AGP =Protokoll= 35.
4) Vgl. dazu auch bei M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 17 ff.
G. Rex =Ertragsbeteiligung= 14 ff.
F. Spiegelhalter =Gewinn- und Ertragsbeteiligung= in: Beiträge zur sozialpolitischen Auseinandersetzung der Gegenwart, 47 ff.

1. die V e r e i n b a r u n g s g r u n d l a g e für die Erfolgsbeteiligung
2. die B e m e s s u n g s g r u n d l a g e für die Erfolgsbeteiligung
3. die A u f s c h l ü s s e l u n g der zur Verteilung vorgesehenen E r f o l g s g r ö ß e zwischen den betrieblichen Leistungsfaktoren
4. die V e r w e n d u n g s a r t des Erfolgsanteils der Belegschaft
5. die A u f t e i l u n g des Erfolgsanteils auf die einzelnen Arbeitnehmer
6. die A r t d e r A u s z a h l u n g des individuellen Erfolgsanteils.

Die Zuordnung und Aufgliederung der bekannten Erfolgsbeteiligungsformen und -pläne aufgrund der dargestellten Merkmale stellt eine weitgehende Vereinfachung dar. Das Bemühen um eine Vollständigkeit der Merkmale scheitert jedoch an der realen Unübersehbarkeit unterschiedlicher Merkmale und Relationen, die zur Systematisierung herangezogen werden könnten.


Erfolgsbeteiligung
1)
rechtlich festgelegt
a. individuell
Einzelvertrag
b. kollektiv
Betriebsvereinbarung
Betriebsstatut
Tarifvertrag
Gesetz
freiwillig
2)
Gewinn - Gewinnbeteiligung
a) Unternehmungsgewinn
b) Ausschüttungsgewinn
Lohndividende-(Privatdendenbeteiligung)
c) Substanzgewinn
Kapitalzuwachs
Mitunternehmertum
(Spindler)
Ertrag - Ertragsbeteiligung
a) Umsatz oder Rohertrag
Proportionallohn nach
Schueller
Seamlac-Plan
b) Wertschopfung
Rucker-Plan
c) Nettoertrag
Ergebnislohn
Mehrerfolgsbeteiligung
Leistung - Leistungsbeteiligung
a) Produktivitat
Kostenersparnis
Direktgewinnbeteiligung
b) Produktionsmenge
Produktionsvolumen
3)
Aufschlusselung zwischen Kapital und Arbeit
leistungsabhangiger Verteilungsschlüssel
a) betriebsnotwendiges Kapital: Umsatz
(Ergebislohn)
b) betriebsnotwendiges Kapital = Jahreslohnsumme (Spindler)
c) Gesellschaftsvermögen = Jahreslohnsumme (Gutermann & Co.)
nicht leistungsabhangiger Verteilungsschlüssel
a) fixer Prozentsatz für Kapital und Arbeit
b) Dividendensatz: Jahreslohnsumme
(Dividendenbeteiligung)
4)
Verwendungsart des Erfolgsanteile der Belegschaft
individuell
beschrankt individuell
a) betrieblich:
Pensionsfonds
Lebensversicherung
Krankenkasse
Unterstützungskasse
b) überbetrieblich:
Berkenkopf-Fels-Plan
(Lebensversicherung)
Gleitze-Plan
(Sozialkapitalfonds)
Kollektiv
Werkswohnungsbau
Ferien- und Erholungsheime
Kindergarten
Werksbücherei
Sportanlagen
verbilligte Werksverpflegung
5)
Aufteilung des Erfolgsanteile der Belegschaft
leistungsabhangige Verteilung
a) berichtigte individuelle Bruttolohn- und -gehaltssumme
(Proportionalbewertung)
b) berichtigte individuelle Bruttolohn- und -gehaltssumme zusätzlich objektiver Faktoren wie Familienstand, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Pünktlichkeit etc.
(Punktbewertung)
nicht leistungsabhangige Verteilung
Gleiche Verteilung pro Kopf
(share and share alike)
Gleichheitsbewertung
6)
Auszahlungsmodus des individuellen Belegschaftsanteils
bar
a) jährlich
b) vierteljährlich
c) monatlich
betriebliche Kapitalbeteiligung
Fremdkapital (Glaubiger)
a) Soll-Micklage (Spindler-Plan)
b) Obligationen
c) Darlehen
d) Beteiligung an FK über eine Werksgenossenschaft
Eigenkapital (Gesellschaft)
a) Aktiengesellschaft
Aktie mit/ohne Stimmrecht
b) Gesellschaftsanteile an OHG
KG
GmbH
Stille Gesellschaft
c) Beteiligung an EK über eine Werksgenossenschaft (DAG-Plan)
überbetriebliche Kapitalbeteiligung
a) Stiftung
b) Verein
c) Genossenschaft
d) Investmentgesellschaft

B) Die Darstellung der Mehrerfolgsbeteiligung[1)]

I) Grundgedanken und Grundbegriffe

Die Mehrerfolgsbeteiligung als leistungsabhängiges Ertragsbeteiligungsverfahren will in der Unternehmung die Voraussetzungen dafür schaffen, daß gegenüber den der Einführung vorangegangenen Wirtschaftsperioden ein höherer Ertrag als bisher erwirtschaftet wird. Dieser über dem "Normalen" liegende Ertrag soll auf folgendem Wege erzielt werden:

1. Durch eine Steigerung der individuellen menschlichen Arbeitsleistung sowie einer Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit.
2. Durch eine Förderung der persönlichen Verantwortungsbereitschaft aller Belegschaftsmitglieder.
3. Durch eine Ausweitung der betrieblichen Information und Schulung.
4. Durch die Entwicklung eines festgefügten Vertrauensverhältnisses zwischen allen Belegschaftsmitgliedern als geistige Grundlage für eine betriebliche Partnerschaft.

An dem "Mehr" an Ertrag sollen die betrieblichen Produktivfaktoren Unternehmungsleitung, Belegschaft, Kapital[2)]

---

1) Den folgenden Ausführungen liegen u.a. empirische Untersuchungen in folgenden Unternehmungen zugrunde :
   a) Maschinenfabrik K.MARTIN, Offenburg/Baden (praktizierte die Mehrerfolgsbeteiligung seit 1960. Das Verfahren wurde 1968/69 eingestellt.)
   b) ELECTROACUSTIC GmbH, Kiel (praktizierte die Mehrerfolgsbeteiligung seit 1962. Das Verfahren wurde 1967 eingestellt.)
   c) REXROTH Eisenwerk GmbH, Lohr/Main (praktiziert die Mehrerfolgsbeteiligung seit 1955.)
   d) AERZENER Maschinenfabrik GmbH, Hameln (praktiziert die Mehrerfolgsbeteiligung seit 1959.)
   e) HOMBAK Maschinenfabrik KG, Bad Kreuznach (praktiziert die Mehrerfolgsbeteiligung seit 1963.)

2) Unter Kapital sollen die Finanzierungsmittel für Investitionszwecke verstanden werden, die der Unternehmung vom Eigentümer derselben und/oder von Dritten zur Verfügung gestellt werden.
   Vgl. die unzureichende Begriffserklärung bei F.Kampschulte =Unternehmensführung heute= 9 f.

und darüber hinaus der Markt partizipieren, denn der Wert des betrieblichen Leistungsergebnisses wird durch die marktwirtschaftlichen Gegebenheiten modifiziert. Die Leistungskomponenten der Unternehmung - Unternehmungsleitung, Belegschaft, Kapital - rangieren gleichwertig nebeneinander, und deshalb gebührt zunächst jedem dieser drei Produktivfaktoren vom gemeinsam erwirtschafteten Ertragswert ein angemessener Grundanteil als Leistungsentgelt.[1)]

Hierbei entsteht die Schwierigkeit, diese drei Grundabfindungen untereinander in das richtige Verhältnis zu bringen. Deshalb ist es entscheidend, vorweg aus den beim Verkauf der Erzeugnisse erzielten Erträgen neben den tarifvertraglich und betriebsindividuell garantierten Arbeitsentgelten der Belegschaft einen gegenüber diesen richtig abgewogenen Unternehmerlohn und Eigenkapitalzins sowie die Zinsverpflichtungen aus dem im Betrieb befindlichen Fremdkapital zu berücksichtigen. Der nach Abzug der Grundabfindungen und aller in der zugrundeliegenden Abrechnungsperiode anfallenden Kosten verbleibende Leistungserfolg wird als "Gemeinschaftsertrag" bezeichnet.[2)] Aus ihm sind zunächst

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Mitdenken= 13 f.

2) Verschiedene Ausführungen Kampschultes lassen erkennen, daß er den Gemeinschaftsertrag als Bemessungsgrundlage verstanden wissen will, der zur Ergänzung der bisher zuerkannten Grundabfindungen herangezogen und aufgeschlüsselt wird.
Vgl. F. Kampschulte =Unternehmer= 14, 29.
ders. =Mitdenken= 19.
Dieser Darstellung, der sich auch M. Günther =Partnerschaft= 28 und F. Spiegelhalter =Miteigentum= 37 angeschlossen haben, ist aus folgendem Grunde zu widersprechen:
Unter Bemessungsgrundlage ist die betriebliche Rechnungsgröße zu verstehen, nach der sich die Höhe der Erfolgszuschläge für die Produktivfaktoren Kapital und Unternehmungsleitung einerseits und Belegschaft andererseits richten soll. Solange jedoch noch mit dem Mitarbeiter- und Unternehmungsrisiko zwei Kostengrößen vom Gemeinschaftsertrag in Abzug gebracht werden (vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 95), kann nicht von einer Aufschlüsselung im oben genannten Sinne gesprochen werden. Erst das sich dann als Differenzgröße ergebende verteilbare Ergebnis

das Unternehmungsrisiko und das Mitarbeiterrisiko abzudecken. Die jetzt eventuell noch verbleibende Restgröße ist das verteilbare Ergebnis, das sich inhaltlich mit dem "Betriebsmehrerfolg" deckt. Dieser Mehrerfolg fließt zur einen Hälfte in eine Jahresrückstellung (= Jahresreserve) und zur anderen Hälfte aufgrund eines vertraglich zu fixierenden Verteilungsmaßstabes an die Belegschaft, die Unternehmung[1] und den Markt.

Der Belegschaft werden also alle bestehenden Lohn- und Arbeiterrechte garantiert. Ertragssteigerungen können darüber hinaus jedem einzelnen Mitarbeiter einen Zuschlag zum garantierten Monats- und Jahresverdienst bringen.[2] Da der Erfolgszuschlag erst mit Überschreiten einer bestimmten Erfolgshöhe einsetzt, die an den der Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung vorausgegangenen Perioden orientiert ist, wird der Unternehmung die Größenordnung des bisher ihr verbleibenden Gewinnes nicht geschmälert.[3] Das Bestehen dieser Grundregel des Verfahrens soll dazu beitragen, die Existenz der Unternehmung und damit die Sicherheit der Arbeitsplätze zu gewährleisten.

(= Betriebsmehrerfolg) ist als Zurechnungsgrundlage zu bezeichnen. Diese Aussage deckt sich auch mit dem Verfahrensnamen "Mehrerfolgsbeteiligung", d.h. hier ist eine Beteiligung am Mehrerfolg gewollt.

1) Wenn hier von der Unternehmung als Zurechnungsfaktor bei der Ertragsverteilung gesprochen wird, so wird sie in diesem spezifischen Fall nach Kampschulte durch den schöpferischen Einsatz von Unternehmerdenken und Kapitaleinsatz - also durch Unternehmungsleitung und Eigenkapitalgeber - repräsentiert. Diese Begriffsfassung kann nur aus zweckrationalen Gründen vertretbar erscheinen, um die Aufschlüsselung des kurzfristigen verteilbaren Ergebnisses zu vereinfachen. Da diese Form der Aufteilung des Mehrerfolges sich nicht in Übereinstimmung mit der Zumessung der Grundabfindungen befindet, wird auf die sich daraus ergebende Problematik noch ausführlich auf S. 133 f. dieser Arbeit eingegangen.
Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 82.

2) Vgl. ders. =Praxis der Erfolgsbeteiligung= in: AGP-Mitteilungen, Heft 2, 1959, 3.

3) Vgl. ebenda.

II) Voraussetzungen

1) Personelle

Die entscheidende Rolle spielt die persönliche Haltung und Auffassung der Führungskräfte. Ist die Unternehmungsleitung nicht zur Zusammenarbeit bereit oder verharrt sie in patriarchalischem Denken und Handeln, so ist die Mehrerfolgsbeteiligung von vornherein zum Scheitern verurteilt. Es ist unbedingt notwendig, daß die Führungskräfte die Zusammenhänge dieses Verfahrens erkannt und anerkannt haben.[1] Es muß bei jedem der Wille zur Verwirklichung einer betrieblichen Partnerschaft und zur gerechten Leistungsanerkennung und-abfindung vorhanden sein. Partnerschaftliches Denken zwischen Abteilungen und Betriebsstufen ist nicht primär eine Sache der Organisation, sondern eine Sache der Gesinnung.[2]

Auch bei den Mitarbeitern muß die Erkenntnis vorliegen, daß eine gute betriebliche Zusammenarbeit notwendig ist, weil sie einen gewichtigen menschlichen und wirtschaftlichen Nutzeffekt für sie hat. Diese Erkenntnis muß laufend gefördert werden, um ein intensives Persönlichkeits- und Leistungsbewußtsein bei den Mitarbeitern zu wecken und wachzuhalten.

2) Organisatorische

Um die aus diesem Verfahren erwarteten zusätzlichen Leistungsergebnisse, Kostenersparnisse und daraus resultierenden Mehrerfolge richtig erfassen zu können, müssen die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung gewahrt und ein gut funktionierendes, tiefgegliedertes und exakt abgrenzendes Rechnungswesen vorhanden sein.

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Mitdenken= 19.
2) Vgl. ders. =Praxis der Erfolgsbeteiligung= in: AGP-Mitteilungen, Heft 2, 1959, 8.

Nach Möglichkeit sollen die Erstellung der Planzahlen in der Arbeitsvorbereitung, die Erfassung der Istzahlen, die Lohnauswertung und die Betriebsabrechnung so aufeinander abgestimmt sein, daß die Ermittlung des Mehrerfolges mit einem Minimum an Verwaltungsarbeit erreicht wird.[1]

III) Zielsetzungen

1) Anreiz zur Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb

Die Einführung dieses Verfahrens mit der Aussicht auf Verteilung eines Mehrerfolges wird primär mit der Erwartung verknüpft, daß die Mitarbeiter sowohl für die Betriebsgeschehnisse größeres Interesse aufbringen als bisher bei der reinen Tarifentlohnung, als auch zum Mitdenken hinsichtlich des eigenen Leistungseinsatzes und den in ihrem Bereich entstehenden Kosten wirksam angeregt werden. Können dadurch die Ergiebigkeit des betrieblichen Arbeitseinsatzes gesteigert und Kosten gesenkt (z.B. durch Materialersparnisse), die betriebliche Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Betriebsabteilungen und den Mitarbeitern selber verbessert, die persönliche Verantwortungsbereitschaft und Arbeitsdisziplin gefördert und latent vorhandene Leistungsreserven durch rationelle Arbeitsmethoden mobilisiert werden, muß dies entscheidend zur Verbesserung der Ertragslage der Unternehmung beitragen.

Als Hilfsmittel dienen vertretbare aber ausreichende Informationen an die Mitarbeiter über die betrieblichen Zusammenhänge und deren Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg, ebenso wie die ständige Aufklärung über die Interdependenz von Kosten und Leistung.

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Mitdenken= 24.

2) Verwirklichung einer leistungsgerechten Ertragsverteilung

Die Tatsache, daß der Betriebsertrag nicht aus einer einheitlichen Quelle stammt, sondern das kombinierte Ergebnis von Arbeitsleistung, unternehmerischen Aktivitäten und Kapitalnutzung bildet, führt in der Betriebswirtschaftslehre von Nicklisch zu einer gedanklichen Zurechnung des Betriebsertrages zu seinen Verursachungsfaktoren.[1] Diesem Grundgedanken folgend werden bei der Mehrerfolgsbeteiligung den betrieblichen Leistungsfaktoren Unternehmer, Mitarbeiter und Kapital jeweils parallellaufend und betriebsindividuell gegeneinander abgewogene Anteile aus dem Gesamtertrag der Zusammenarbeit - in den Abstufungen Grundanteile, Risikodeckung und Erfolgsanteile - zuerkannt.[2] Das wesentliche Problem liegt nun darin, die jeweiligen Anteile untereinander in das richtige Verhältnis zu bringen. Bestimmend für diese richtige Verteilungsrelation sollen nur Gesichtspunkte sein, die der unterschiedlichen Bedeutung der einzelnen Produktivfaktoren und deren L e i s t u n g e n weitgehend gerecht werden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der leistungsgerechten Ertragsverteilung.[3]

Um dieses Ziel zu verwirklichen, werden in der ersten Stufe der Verteilungsrechnung der Belegschaft das tarifvertraglich und betriebsindividuell garantierte Arbeitsentgelt sowie der Unternehmungsleitung und dem Kapital ein entsprechend abgewogener Unternehmerlohn und eine angemessene Kapitalverzinsung zuerkannt. Nach Befriedigung dieser Grundansprüche findet sowohl das Arbeitsrisiko durch die Sozialversicherungsanteile der Unternehmung als auch das allgemeine Unternehmungsrisiko durch einen Kalkulationswert entsprechende Berücksichtigung.

---

1) Vgl. H. Nicklisch =Betriebswirtschaft= 701 f.
2) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmer= 14 f.
3) Vgl. ebenda, 46.
ders. =Mitdenken= 14.

In der dritten Stufe, die also erst nach Abdeckung der Grundansprüche und der Risiken erreicht wird, erfolgt die Ausschüttung des eventuell noch verbliebenen verteilbaren Ergebnisses in Form von zusätzlichen Erfolgsanteilen. Hierbei wird, aus der Erkenntnis heraus, daß das betriebliche Leistungsergebnis entscheidend durch den Markt beeinflußt wird, dieser in die Verteilung miteinbezogen.

3) Realisierung eines gerechten Lohnes durch Lohnergänzung

Ständige Auseinandersetzungen in der Lohnpolitik (unter Lohn wird im folgenden das für die menschliche Arbeitsleistung gezahlte Entgelt verstanden[1]), die wiederholt zu gefährlichen Spannungen in Wirtschaft und Gesellschaft führten, zeigen deutlich die Schwächen der traditionellen Entlohnungsformen auf.[2] Sie werden den einschneidenden strukturellen Veränderungen der Arbeitsformen und Arbeitsabläufe, hervorgerufen durch die ständig fortschreitende Mechanisierung und Automation des Produktionsprozesses, nicht in befriedigender Weise gerecht.[3] Zudem wird die Festsetzung der absoluten Höhe der tariflichen Löhne und Gehälter als willkürlich und unzureichend empfunden, weil sie grundsätzlich als Ausdruck der jeweiligen Stärke der Tarifpartner angesehen wird und die regional und betrieblich verschiedenen Ertragsverhältnisse kaum berücksichtigt.[4] Die Folgerungen daraus fordern keine völlige Umwälzung der bestehenden Entlohnungsformen, sondern ergänzende und anpassende Maßnahmen.

---

1) Vgl. H. Martens =Formen der Entlohnung= 6.
E. Kosiol =Entlohnung= 19.
2) Vgl. F. Kampschulte =Beteiligung am Betriebserfolg= in: Maschine und Manager, Heft 2, 1962.
3) Vgl. ders. =Unternehmensführung= 75.
4) Vgl. G. Rex =Ertragsbeteiligung= 9.
R. Schultz =Betriebswirtschaftliche Aspekte= Sonderdruck aus dem Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 1968, 300.

Diese Anpassung und Ergänzung der überkommenen Lohnverfahren soll in einer Erweiterung des tarifgebundenen Lohnes durch einen geregelten variablen Erfolgszuschlag zum Ausdruck kommen. Durch diesen ertrags- und gemeinschaftsgebundenen Zuschlag sollen die Zusatzerfolge aus dem menschlichen Arbeitseinsatz und den günstigen Marktgegebenheiten anteilig den geistig miteingeschalteten Mitarbeitern zuerkannt werden.[1)]

Generelle Lohnerhöhungen wären hier fehl am Platze, denn zusätzliche Einkünfte, die sowohl vom kostenbewußten Mitdenken und jeweiligen Leistungsstand der Belegschaft, als auch von Schwankungen der Marktlage abhängig sind, können nicht ohne ernste Gefahr für die Unternehmung in einem festen Lohn zementiert werden.[2)] Dazu sind die Auswirkungen in den einzelnen Zeitabschnitten zu unterschiedlich. Die Mehrerfolgsbeteiligung will daher als Lohnergänzungsverfahren die Nachteile des starren Tariflohnsystems reduzieren und der Unternehmung eine elastische Anpassung an vorübergehende betriebsindividuelle oder konjunkturelle Möglichkeiten der Lohnzuzahlung bieten. Auf diesem Wege wird sich das Einkommen des einzelnen Mitarbeiters, das sich jetzt aus der Tarifentlohnung zuzüglich des Erfolgszuschlages zusammensetzt und damit der jeweiligen Ertragslage der betreffenden Unternehmung angepaßt ist, zum "gerechten" Lohn entwickeln.[3)]

Während tarifliche Lohnanpassungen fast immer stoßweise und oft unter gegenseitiger Kampfansage vor sich gehen, wird die Unternehmung die gleitende Anpassung der Löhne und Gehälter im Rahmen seiner Produktivität und der Preissituation auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt als bessere Lösung befürworten.[4)] Zu irgendeinem Zeitpunkt eintretende

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 76 ff.
2) Vgl. ders. =Leistung steigern= 94.
3) Vgl. ders. =Mitdenken= 32.
   ders. =Unternehmensführung= 62, 85.
4) Vgl. ders. =Unternehmensführung= 79.

tarifliche Lohnerhöhungen verlagern jeweils wieder die Mehrerfolgsanteile in den Grundlohn. Das muß als eine ganz natürliche Auswirkung von den Beteiligten anerkannt werden. Die Lohnstöße können so aber von der betreffenden Unternehmung weicher abgefangen werden.[1)]

IV) Form und Methodik der Erfolgsrechnung

1) Erläuterung der rechentechnischen Begriffe

a) Produktionswert

Unter dem Produktionswert ist die Größe zu verstehen, die im Verlaufe eines Monats (bei kurzfristiger Erfolgsermittlung) durch die Betriebsleistung geschaffen worden ist. Er wird in der Regel mit Hilfe der monatlichen Umsatzgröße unter Berücksichtigung der Bestandsveränderungen an Halb- und Fertigfabrikaten ermittelt.

b) Materialeinsatz

Hier werden die Rohmaterialien und die durch Fremdarbeiten erstellten Halb- und Fertigfabrikate erfaßt, die in den Produktionsprozeß einfließen. Wesentlich ist, daß der tatsächliche Materialeinsatz (Anfangsbestand + Zugänge ./. Endbestand) in Abzug gebracht wird.

c) Arbeitswert

Als Differenzbetrag zwischen dem Produktionswert und dem Materialeinsatz ergibt sich der Arbeits- oder Veredelungswert. Das ist jener Wert, der durch die betriebliche Leistung dem Materialeinsatz hinzugefügt worden ist.

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 79.

d) Unternehmensbedarf

Der Unternehmensbedarf umfaßt alle Kosten (z.B. Kapitalzinsen, Unternehmerlohn, Abschreibungen, Steuern etc.), die der Mitarbeiter nicht beeinflussen kann sowie einen Grundgewinn. Für die kurzfristige Erfolgsrechnung wird für diesen als "U.+S." (= Unternehmensbedarf + Steuern) bezeichneten Bereich ein Verrechnungswert verwandt.

e) Kostendeckungswert

Als Differenzbetrag zwischen Arbeitswert und U.+S. ergibt sich der Kostendeckungswert. Aus ihm sind alle übrigen im Betrieb anfallenden Kosten sowie die noch besonders zu berücksichtigenden Risiken abzudecken. Er stellt die Basisgröße dar, auf die sich die für die nachfolgenden Kostenbereiche zu ermittelnden Planwerte beziehen.

f) Beeinflußbare Kostenbereiche

Hierunter werden die Kostenartengruppen verstanden, auf die die Mitarbeiter einen mehr oder weniger großen Einfluß ausüben können. Hierzu zählen u.a.:

1. Personalkosten
2. Betriebskosten
3. Verwaltungskosten
4. Bezugskosten
5. Vertriebskosten
6. Transportkosten
7. Werbekosten
8. sonstige Kosten

g) Gemeinschaftsertrag

Wird vom Kostendeckungswert die Summe der in den von der Belegschaft beeinflußbaren Bereichen angefallenen Kosten abgezogen, ergibt sich als Differenzbetrag der Gemeinschaftsertrag. Dieser Begriff wurde von Kampschulte in Anlehnung an die Gemeinschaftsrechnung von Nicklisch ge-

prägt.[1] Der Gemeinschaftsertrag stellt das Ergebnis eines neuen Gemeinschaftsdenkens und besserer Zusammenarbeit dar und wird deshalb auch "Differenzialgewinn des Gemeinschaftsdenkens"[2] genannt.

h) Risiken

Aus dem Gemeinschaftsertrag sind zunächst das Unternehmungsrisiko und das Mitarbeiterrisiko abzudecken. Das Unternehmungsrisiko umfaßt neben den unregelmäßig anfallenden Prämien für Sach- und Haftpflichtversicherung etc. auch das allgemeine Unternehmerwagnis. Letzteres findet durch einen Kalkulationswert Berücksichtigung.

Das Mitarbeiterrisiko enthält die gesetzlichen und tariflichen sozialen Leistungen sowie Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, Belegschaftsversicherung etc.

Beide Risiken werden in der kurzfristigen Erfolgsrechnung als Verrechnungsgrößen geführt.

i) Verteilbares Ergebnis

Nach Abzug der Risiken vom Gemeinschaftsertrag ergibt sich das "verteilbare Ergebnis" oder der "Mehrerfolg". Er wird zur Hälfte einer Jahresrückstellung zugeführt und zur Hälfte kurzfristig an die Unternehmung, die Belegschaft und die Marktreserve verteilt.

2) Ermittlung und Funktion der Plan- und Verrechnungswerte

Für den Unternehmensbedarf sowie das Unternehmungs- und Mitarbeiterrisiko werden in der kurzfristigen Erfolgsrechnung Verrechnungswerte verwandt, die langfristig beibehalten werden. Mit ihrer Hilfe soll eine relativ gleichbleibende Belastung während der einzelnen Abrechnungsperioden

---

1) Vgl. H. Nicklisch =Die Betriebswirtschaft= 701.
2) Vgl. F. Kampschulte =Mitdenken= 19.

erreicht werden. Am Ende des Geschäftsjahres werden sie auf die Effektivwerte umgestellt.

Die Verrechnungswerte werden aus dem Zahlenmaterial der Geschäftsjahre gewonnen, die der Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung vorausgegangen sind. Ihre Höhe kann vor allem in der Anlaufphase des Verfahrens korrigiert und den tatsächlichen Umständen entsprechend verbessert werden.

Für jede Kostenartengruppe wird zur Überwachung der in ihr jeweils anfallenden Ist-Kosten ein Planwert vorgesehen. Die Planwerte folgen den Erfahrungssätzen der vorausgegangenen Geschäftsjahre. Sie haben nur die Aufgabe der Überwachung und werden nicht in die kurzfristige Erfolgsrechnung übernommen. Mit ihrer Hilfe soll eine vergleichende Übersicht über den Kostenverlauf des Betriebes geschaffen werden, die Kalkulation und Disposition erleichtert.

3) Allgemeine Technik und Systematik

a) Kurzfristige Erfolgsermittlung

Die kurzfristige, d.h. quartalsweise oder besser noch monatliche Erfolgsermittlung stellt das Kennzeichen und den Vorteil der Mehrerfolgsbeteiligung dar.

Die schnelle Ermittlung des kurzfristigen Erfolges ermöglicht es, die Leistungsabhängigkeit deutlicher erkennbar zu machen. Kurze Zeiträume lassen sich hinsichtlich der Einwirkung der einzelnen Leistungskomponenten besser übersehen als lange.[1)] Gleichzeitig wird der Weg von der Leistungserstellung bis zur Leistungsabfindung kurz gehalten. Kurzfristig sich wiederholende materielle Impulse regen die Leistungsbereitschaft stärker an als ein einziger zum Jahresabschluß.

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmer= 39.

Auch die für die Aufklärung der Mitarbeiter erforderlichen graphischen und tabellarischen Übersichten können kurzfristig vorgelegt werden. Dadurch ist gewährleistet, daß sich die Mitarbeiter der Tatsachen, welche die größenmäßig auf den Darstellungsbögen festgehaltenen Kosten und Leistungen verursacht haben, noch erinnern können.

Für die kurzfristige Erfolgsermittlung wird ein vom "Institut für sozial-wirtschaftliche Betriebsberatung" Düsseldorf, entwickeltes Hauptbuch der Erfolgsbeteiligung verwandt. Dieses Hauptbuch besteht aus zwei Abteilungen: In der ersten Abteilung werden die monatlichen, vierteljährlichen, halbjährlichen und jährlichen Erfolgsabrechnungen durchgeführt. Die Erfolgsabrechnung ist ausgehend vom Produktionswert nach verschiedenen Kostengruppen gegliedert, die jeweils mehrere Kostenarten zusammenfassen.

Die zweite Abteilung des Hauptbuches enthält für die verschiedenen Kostenartengruppen Sammel- und Kontrollblätter, auf denen die einzelnen Kostenarten in ihrem jährlichen bzw. monatlichen Anfall eingetragen werden. Der monatliche Kostenanfall jeder Kostenartengruppe wird permanent in seiner Höhe verfolgt und mit einem Planwert verglichen.

Die Abweichungen vom Planwert werden ermittelt und festgehalten. Sie geben Auskunft über die Entwicklung in den einzelnen Kostenbereichen.

b) Aufbau und inhaltliche Bestimmung der Erfolgsrechnung

Die beigefügte Anlage zeigt detailliert den Aufbau dieser hier zugrunde gelegten Periodenabrechnung.[1] Er stellt ein verwendbares Grundschema[2] dar, soll aber nicht als Norm verstanden werden.[3]

---

1) Vgl. auch F. Kampschulte =Unternehmensführung= 90 ff. und die Darstellung der Periodenabrechnung auf S. 95.
2) Die dem Verfasser bekannten Unternehmungen, welche die Mehrerfolgsbeteiligung eingeführt haben, arbeiten mit dieser kurzfristigen Periodenabrechnung.
3) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 93.

Der terminologischen Klarheit wegen bedarf es einer Erläuterung und inhaltlichen Bestimmung dieser in der Betriebsbuchhaltung durchgeführten kurzfristigen Erfolgsrechnung. Sie ist "als Teil- und Vorausabrechnung auf eine zum Jahresschluß durchzuführende endgültige und genau ermittelnde Gesamtrechnung des Geschäftsjahres" zu verstehen.[1] Als Periodenrechnung stellt sie eine Abrechnungsfolge dar, die genau auf die Struktur der einzelnen Unternehmung abgestellt ist und als Kontrollinstrument für die betriebliche Leistung und strukturellen Veränderungen dienen kann.[2] Sie wird nur s t a t i s t i s c h durchgeführt und bedient sich dabei weitgehend - jedoch in anderen Kostengruppierungen - der Werte der für den Betrieb erforderlichen und in der reinen kurzfristigen kalkulatorischen Erfolgsrechnung mündenden Kostenrechnung. Für die Kostenansätze der statistisch durchgeführten kurzfristigen Erfolgsrechnung gelten damit die allgemeinen handels- bzw. preisrechtlichen Gepflogenheiten und Bestimmungen.

Damit deckt sie sich in der Grundkonzeption mit einer kurzfristigen kalkulatorischen Erfolgsrechnung, die als Ausbringungsrechnung aufgezogen wird.[3] Obgleich sich im U.+S.-Bereich Abgrenzungsprobleme ergeben, handelt es sich grundsätzlich um eine Kosten- und Leistungsrechnung.

Der Ausgangsposten Produktionswert stellt eine bewertete Leistungsgröße dar, die sich aus Absatz- und Bestandsleistungen zusammensetzt. Dieser Periodenleistung werden die entsprechenden Periodenkosten gegenübergestellt; bis auf den U.+S.-Bereich enthalten alle abzuziehenden Kostenartengruppen aufwandsgleiche Kosten.

Der Unternehmensbedarf (U.+S.) im Sinne Kampschultes stellt eine Mischgröße dar. Neben Bilanzabschreibungen umfaßt er wesens- und zeitraumneutrale Erträge (wie z.B. Gewinne aus

---

1) F. Kampschulte =Unternehmensführung= 93.
2) Vgl. ebenda, 90, 93.
3) Vgl. E. Kosiol =Bilanzreform= 174.

dem Verkauf von Anlagen und Wertpapieren, Erträge aus Auflösungen von Rückstellungen und Wertberichtigungen usw.) und wesens- und zeitraumneutrale Aufwendungen (z.B. Spenden, Verluste aus Anlage- oder Wertpapierverkäufen usw.), leistungsmäßige Zusatzkosten (wie z.B. den Unternehmerlohn), Abgaben (wie z.B. die Körperschaftsteuer, Gewerbeertragsteuer usw.), eine Fremdkapitalverzinsung sowie eine Abgeltung für die schöpferische Unternehmensleistung zusammen mit einer Eigenkapitalverzinsung (auch Gewinn in betriebsnotwendiger Höhe oder Grundgewinn genannt[1]), die steuerlich als Gewinn gilt.[2] Hier werden die Abgrenzungen, welche die kalkulatorische Erfolgsrechnung erforderlich macht[3] nicht streng beachtet. Da dieser U.+S.-Bereich integrierender Bestandteil der Grundgedanken der Mehrerfolgsbeteiligung ist, wird sein Einbeziehen in der dargestellten Form als notwendig angesehen. Der Mangel, daß er inhaltlich den Grundsätzen der kalkulatorischen Buchhaltung widerspricht, muß daher in den Hintergrund treten.

Der nach der Risikoabdeckung verbleibende Mehrerfolg (= verteilbares Ergebnis) kann im Sinne der kalkulatorischen Erfolgsrechnung aufgrund der oben erwähnten Mischgröße nicht mit dem reinen kalkulatorischen Erfolg identisch sein. Er wird überwiegend als Nettoertrag gedeutet.[4]

V) Verteilungsschlüssel

Geht man von der Erkenntnis aus, daß die Unternehmung (repräsentiert durch den schöpferischen Einsatz von Unternehmerdenken und Kapitaleinsatz), die Belegschaft und der Markt die erfolgsverursachenden Faktoren darstellen, so ist es gerechtfertigt, den Erfolg über Normal auch diesen drei Wirt-

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 81, 92.
2) Vgl. ebenda, 93.
3) Vgl. E. Kosiol =Grundriß= 39 ff.
ders. =Bilanzreform= 164 ff.
4) Vgl. U. Pleiß =Freiwillige soziale Leistung= 107.
G. Fischer =Partnerschaft= 92.
M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 27.

schaftselementen anteilig zugute kommen zu lassen.

Der Verteilungsschlüssel richtet sich nach den betrieblichen Gegebenheiten und wird im Einvernehmen zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung festgelegt. Von entscheidender Bedeutung für das Verteilungsverhältnis wird die Lohn- oder Kapitalintensität der Unternehmung einerseits, die Marktabhängigkeit und das Marktrisiko andererseits sein.[1] "Die einzelnen Betriebsfälle zeigen je nach ihrer besonderen Struktur Verteilungsquotienten zwischen

25 und 50 % für den Betriebsfonds
25 und 50 % für den Mitarbeiterfonds
15 und 35 % für den Marktfonds."[2]

Auch die Aufschlüsselung der Anteile, die den einzelnen Mitarbeitern zufließen, ist keinem festen Schema unterworfen, sondern bedarf jeweils einer betriebsindividuellen Regelung.[3]

Überwiegend bestimmt sich der Mitarbeiteranteil am kurzfristig verteilbaren Ergebnis wie an der Jahresreserve nach der Relation zwischen der gesamten Lohn- und Gehaltssumme einerseits und dem gesamten Mitarbeiteranteil an dem ausgewiesenen Mehrerfolg andererseits. Wird dieser Prozentsatz auf den individuellen Monatslohn bezogen, ergibt sich der Betrag, den der einzelne Mitarbeiter ausgeschüttet bekommt.

VI) Bedeutung der Jahresreserve

Die Jahresreserve dient in erster Linie dem Ausgleich von Erfolgsschwankungen. Weist die kurzfristige Erfolgsermittlung ein negatives Ergebnis aus (z.B. aufgrund geringer Produktionsleistungen in Ferienmonaten oder durch starke Absatzschwankungen) so wird dieses gegen die Jahresre-

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 82.
2) Ebenda, 83.
3) Vgl. ebenda, 84 ff.

serve aufgerechnet. Außerdem soll sie für die Bemessung der freiwilligen sozialen Leistungen, die insbesondere in Form von Weihnachtsgratifikationen anfallen, mit hinzugezogen werden.

In der Jahresschlußrechnung werden die Abweichungen zwischen den kalkulatorischen Kostenansätzen und den Ist-Kosten gegen die Jahresreserve aufgerechnet. Sollte ein Überhang verbleiben, wird er wie das kurzfristige verteilbare Ergebnis auf die Unternehmung, die Belegschaft und den Markt aufgeteilt.

Sollte die Jahresschlußrechnung zu einer Unterdeckung führen, können bereits ausgezahlte kurzfristige Monatsanteile nicht zurückgefordert werden. Das in der Jahresreserve am Schluß des Geschäftsjahres ausgewiesene negative Ergebnis wird auf das folgende Geschäftsjahr vorgetragen, um mit der dann erwarteten positiven Jahresreserve verrechnet zu werden.

VII) Bedeutung der Marktreserve

Primär soll mit der Schaffung der Marktreserve dem Einwand begegnet werden, eine leistungsbezogene Mehrerfolgsbeteiligung sei nur aufgrund überhöhter Preise durchführbar. Das Verfahren will preisstabilisierend wirken und darüber hinaus eine Preisentwicklung nach unten einleiten. Wenn sich aufgrund rationeller Arbeitsverfahren und besseren Zusammenwirkens in menschlicher und betriebsorganisatorischer Hinsicht die Unternehmung in einer guten Ertragslage befindet, können von einem gegebenen Zeitpunkt an, der durch die Höhe der Marktreserve bestimmt wird, einzelne Erzeugnisse mit ihrem Ist-Preis gesenkt werden.[1] Überträgt man diese Überlegungen auf eine Vielzahl von Unternehmun-

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Erfolgsentlohnung= Sonderdruck der ZfB, aus Heft 5, 1957, 299.

gen, so ergibt sich nach Kampschulte eine Tendenz zum allgemeinen Preisnachlaß, die allen Konsumenten zugute kommt und demzufolge als Konsumentenbeteiligung bezeichnet wird.[1)]

Im weiteren sollen mit Hilfe der Marktreserve im Bedarfsfalle außergewöhnliche Kundenvergünstigungen ermöglicht werden (höhere Rabatte, Kundenskonti und Umsatzboni), um die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung zu stärken. Außerdem können mit ihr in einem bestimmten Umfang Preisschwankungen auf dem Beschaffungsmarkt abgefangen werden. In Einzelfällen kann sie bei angespannter Marktlage einen erhöhten Werbebedarf decken.[2)]

VIII) Betriebliche Aufklärung und Unterrichtung

1) Form, Ziel und Inhalt

Die im Verfahrensaufbau der Mehrerfolgsbeteiligung vollzogene Trennung in von den Mitarbeitern beeinflußbare und von ihnen nicht beeinflußbare Kostenartengruppen soll die Voraussetzung dafür schaffen, den Mitarbeitern die sie direkt berührenden Betriebsvorgänge anschaulich zu machen. Als wirkungsvolles Hilfsmittel können hierbei intensive Informationen von Seiten der Unternehmensleitung über alle den Mitarbeiter betreffenden Betriebsgeschehnisse fungieren.

Diese Informationen sind in eine allgemein verständliche, bewegliche und anpassungsfähige Form zu kleiden. Man unterscheidet grundsätzlich mündliche, schriftliche und bildliche Informationen, die wiederum eine große Anzahl von Möglichkeiten in sich tragen.

Gegenstand dieser Informationen sollten Fragen

1. der Fabrikations- und Arbeitsmethoden
2. des Leistungsprogramms

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Erfolgsentlohnung= Sonderdruck der ZfB, aus Heft 5, 1957, 299.
ders. =Mitdenken= 74.
2) Vgl. ders. =Unternehmensführung= 85 f., 96 f.

3. der Produktqualität
4. der Störungen im Fertigungsbereich und ihrer Verhinderung durch vorbeugende Maßnahmen
5. der Produktions- und Absatzlage
6. der allgemeinen wirtschaftlichen Lage der Unternehmung etc.

sein.

Die Kenntnis der sich in diesen Informationen widerspiegelnden Betriebsvorgänge ist eine wesentliche Vorbedingung für einen reibungslosen, technischen Produktionsverlauf, der Leerläufe vermeidet. Gerade in diesen Leerläufen wird eine beträchtliche Reserve für die betriebliche Leistungssteigerung erblickt.

2) Träger der betrieblichen Aufklärung und Unterrichtung

Um den gesamten Betrieb mit Informationen zu durchdringen, wird die Bildung eines besonderen Ausschusses angeregt, der als Träger der Informationsübermittlung zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft fungieren soll. Die Zusammensetzung dieses Ausschusses hängt jeweils von der betrieblichen Organisation ab.

Vorgeschlagen wird entweder eine Erweiterung des Wirtschaftsausschusses gegenüber den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes vom 11. Oktober 1952 oder die Bildung von Mitarbeiter- und Partnerschaftsausschüssen, deren Kern aus den Mitgliedern des Wirtschaftsausschusses besteht.

Diese Ausschüsse sollen regelmäßig unter Vorsitz der Unternehmensleitung zu Arbeitstagungen zusammen kommen und sich aus Vertretern möglichst vieler Schichten und Leistungsgruppen zusammensetzen.[1] Sie haben keine Entscheidungsbefugnis.

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmer= 70.

C) Möglichkeiten zur Realisierung der einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen der leistungsbezogenen Mehrerfolgsbeteiligung

I) Die Mehrerfolgsbeteiligung als Mittel zur Steigerung der Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb

Die Tatsache, daß die Betriebswirtschaftslehre eine pragmatische Wissenschaft ist, die ihre Thesen aus dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit und nicht aus ethischen, humanitären und sozialen Forderungen ableitet, ließe die Schlußfolgerung zu, daß für die Betriebswirtschaftslehre eine mechanistische Betrachtungsweise ausreicht, bei der die menschliche Arbeitsleistung analog wie die Maschinenarbeit und der Einsatz von Werkstoffen behandelt wird.[1] Die moderne Nationalökonomie hat jedoch erkannt, daß die menschliche Arbeit nicht nur ein Produktivfaktor, also ein Mittel zum Zweck ist, und daß sich menschliches Verhalten nicht allein nach dem Rationalprinzip erklären läßt. Aus diesem Grunde wird heute überwiegend eine sozialwirtschaftliche Betrachtungsweise angewandt, bei der das Verhalten des Produktivfaktors 'Menschliche Arbeit' unter Berücksichtigung psychologischer und soziologischer Erkenntnisse analysiert wird.

Unter menschlicher Arbeitsleistung - als Verrichtungsvorgang verstanden - soll die physische (körperliche) und psychische (geistig-seelische) Leistungsabgabe eines Menschen zur Realisierung betrieblicher Zielsetzungen verstanden werden.[2] Sie läßt sich in zwei grundsätzlich voneinander verschiedene Kategorien aufgliedern, und zwar einmal in die technische und zum anderen in die ökonomi-

---

1) Vgl. W. Kilger =Faktor Arbeit= in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, 46.

2) Vgl. H. Wagner =Bestimmungsfaktoren= 15.
H. Böhrs =Arbeitsleistung= 9.
ders. =Menschliche Arbeitsleistung= in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, 67.
O. Graf =Arbeit= in: HdB, 3. Aufl., Sp. 155 f.

sche Arbeitsleistung.[1]

Unter t e c h n i s c h e n A r b e i t s l e i s t u n g e n sind solche zu verstehen, "die nach einem bestimmten technologischen Verfahren geistige und körperliche Tätigkeiten (Verrichtungen) an einem gedanklichen oder realen Objekt vollziehen."[2] Sie umfassen nicht nur die ausführende, von übergeordneten Aufgabenträgern angeordnete Arbeit, sondern auch die leitende, gegenüber anderen Mitarbeitern anordnende Arbeit, soweit es sich dabei um die technischen Entscheidungen handelt.

Zu den ö k o n o m i s c h e n A r b e i t s l e i s t u n g e n sind dagegen die spezifisch unternehmerischen Tätigkeiten zu rechnen.[3] Als solche werden die wirtschaftlichen Wahlentscheidungen bezeichnet, die die verschiedenen technischen Möglichkeiten ökonomisch abwägen, insbesondere z.B. festlegen, welche Werte nach Art und Menge (Erzeugnisprogramm) und wie diese Werte (Produktionsverfahren) erzeugt werden sollen, und somit die jeweils getroffenen Entscheidungen in den Wirtschaftsplänen fixieren.

1) Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung als Ansatzpunkte für leistungssteigernde Einflüsse des Verfahrens

Ein Überblick über die Konzeptionen einiger Autoren aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre, der Arbeitsphysiologie und der Arbeitspsychologie zeigen, daß sich die Ansichten über die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung nur teilweise decken und daß den verwandten Termini sehr unterschiedliche Sachinhalte zu-

---

1) Vgl. E. Kosiol =Entlohnung= 22.
E. Gutenberg =Produktion= 3, der ähnlich in objektbezogene und dispositive Arbeitsleistungen aufgliedert.
2) E. Kosiol =Entlohnung= 22.
3) Vgl. ebenda.

geordnet werden.[1] Nahezu einheitlich wird bei der Systematisierung der Bestimmungsgründe davon ausgegangen, daß die Leistungsabgabe von der Leistungsfähigkeit (Leistungskönnen) und der Leistungsbereitschaft (Leistungswillen), also körperlichen, physiologischen und geistig-seelischen und damit psychologischen Faktoren abhängt.

Diese Aufgliederung der Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung in zwei Gruppen ist aber noch ohne wesentliche Aussagekraft. Es bedarf deshalb einer weiteren Analyse, in der diejenigen Faktoren zu ermitteln und zu untersuchen sind, die ihrerseits die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft bestimmen. Erst eine solche Analyse erlaubt die Entwicklung eines Systems von Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb.

Im einzelnen werden die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft von Faktoren bestimmt, die sowohl im arbeitenden Menschen selbst begründet sind als auch außerhalb des Arbeitenden liegen. Letztere entscheiden wesentlich darüber, inwieweit die individuelle Leistungsfähigkeit im Leistungswillen bestmöglich verwirklich wird.

a) Bestimmungsfaktoren, die im arbeitenden Menschen selbst begründet sind

Zu den Bestimmungsfaktoren, die im arbeitenden Menschen selbst begründet sind, zählen

1) sein individuelles Leistungspotential
2) seine menschlichen Eigenschaften
3) das Verhältnis zu dem Objekt seiner Arbeit
4) das Leistungsbewußtsein, das die Arbeit in ihm selbst erzeugt
5) das Verhältnis zu seinen Mitarbeitern.

---

1) Vgl. O. Graf =Arbeitsphysiologie= 9 ff.
G. Lehmann =Praktische Arbeitsphysiologie= 80 ff.
H. Böhrs =Arbeitsleistung= 15.
J. Häussler =Menschliche Arbeit= in: Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung, 263.
E. Gutenberg =Produktion= 11 ff.

Das individuelle Leistungspotential als Maximalkapazität läßt sich auf zwei wesentliche Bestimmungsgründe zurückführen, nämlich auf die körperlichen, intellektuellen und seelischen Anlagen des Menschen und dem Grad der Entfaltung, den diese Anlagen erfahren haben.[1)]

Zu den menschlichen Eigenschaften gehören in erster Linie die Antriebsstärke, das persönliche Temperament, die Gesinnung und die körperliche Verfassung.[2)]

Die oben genannten fünf Bestimmungsfaktoren, die im arbeitenden Menschen selbst begründet sind, bestimmen weitgehend die Leistungsfähigkeit und damit den Eignungstyp, den ein Arbeitender darstellt. Sie bilden die Schlüsselgrößen für alle arbeitsorganisatorischen Maßnahmen.

Wesentliche Einflußmöglichkeiten der Mehrerfolgsbeteiligung auf diese Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung sind in folgenden Punkten erkennbar. Zum einen könnte der Stand der Anlagenentfaltung der Belegschaftsmitglieder im Zeitablauf durch die im Rahmen des Verfahrens angestrebten verfahrensorientierten Schulungs- und Begegnungskurse sowie durch die Intensivierung der betrieblichen Information über alle ihre Arbeit betreffenden Betriebsvorgänge gesteigert werden. Zum anderen könnte die mit dem Verfahren verfolgte Verwirklichung einer betrieblichen Partnerschaft mit der Folge, bei den Arbeitenden den Persönlichkeitswert und das Persönlichkeitsgefühl eines in freiwilliger Selbstverpflichtung handelnden Menschen zu stärken und ein festgefügtes Vertrauensverhältnis zwischen allen Belegschaftsmitgliedern als geistige Grundlage für eben diese Partnerschaft zu schaffen, das Leistungsbewußtsein des einzelnen fördern und sein Verhältnis zu den Mitarbeitern verbessern.

---

1) Vgl. H. Wagner =Bestimmungsfaktoren= 76.
2) Vgl. E. Gutenberg =Produktion= 14 ff.
B. Schmidbauer-Jurascheck =Arbeitsphysiologische Probleme= 37 f.

b) Bestimmungsfaktoren, die außerhalb der Person des Arbeitenden liegen

Zu den Bestimmungsfaktoren, die außerhalb der Person des im Betrieb tätigen Menschen liegen, zählen vor allem die objektiven Arbeitsbedingungen und das materielle Arbeitsäquivalent.

Die objektiven Arbeitsbedingungen umfassen sowohl die äußeren Arbeitsverhältnisse wie z.B. die Arbeitsverfahren, die Arbeitsmittel, den Werkraum und den Arbeitsplatz als auch die Arbeitszeit.[1] Die Leistungsbereitschaft des arbeitenden Menschen ist maßgeblich von der Gestaltung dieser Arbeitsbedingungen abhängig. Darüber hinaus entscheiden sie wesentlich darüber, ob die individuelle Leistungsfähigkeit der Belegschaftsmitglieder im Betrieb voll entfaltet werden kann. Die Mehrerfolgsbeteiligung vermag auf diese Bestimmungsfaktoren keinen unmittelbaren Einfluß auszuüben. Lediglich der Anstoß für die Durchführung notwendiger Maßnahmen der Arbeitsgestaltung könnte von ihr ausgehen.

Diese Aussage gilt jedoch nicht für einen der bedeutendsten Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung, nämlich die Art und die Höhe der Entlohnung, die für die geleistete Arbeit gewährt wird. Die Bestrebungen des Betriebes, über eine leistungsgerechte Lohnsatz- wie Lohnformdifferenzierung einen leistungsfördernden Einfluß auf den arbeitenden Menschen zu gewinnen, kann in den im Rahmen dieses Beteiligungsverfahrens auszuschüttenden Erfolgszuschlägen eine wirkungsvolle Ergänzung finden. Umso mehr, als es bei einem geschickt gewählten Schlüssel für die Zurechnung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder möglich ist, über diesen individuellen Erfolgsanteil Faktoren wie das qualita-

---

1) Vgl. B. Schmidbauer-Juraschek =Arbeitsphysiologische Probleme= 31.
E. Gutenberg =Produktion= 31 ff.

tive Verantwortungsbewußtsein, den Leistungswillen, die Einstellung zur Arbeit usw. zu erfassen, die ein schematisierendes Lohnverfahren nicht berücksichtigen kann. Ein solches Vorgehen sollte gestaltend rückwirken auf den Inhalt und das Ausmaß der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb.

Damit besteht die theoretische Möglichkeit, daß die Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung durch folgende Einflüsse die Voraussetzungen für eine Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb schafft:

1. Hebung des Standes der Anlagenentfaltung und damit der Leistungsfähigkeit der Belegschaftsmitglieder durch Schulungs- und Begegnungskurse sowie die Intensivierung der betrieblichen Information;
2. Erhöhung des Leistungsbewußtseins und Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen aller Belegschaftsmitglieder untereinander durch die Verwirklichung einer betrieblichen Partnerschaft;
3. Steigerung der Leistungsbereitschaft durch die Schaffung eines zusätzlichen Leistungsanreizes infolge der Aussicht, über den tarifvertraglich und betriebsindividuell vereinbarten Lohn hinaus einen Erfolgszuschlag zu erhalten.

Im nachfolgenden Kapitel ist nun zu prüfen, ob und in welcher Art und Weise Steigerungen der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb realiter möglich sind und inwieweit diese eventuellen Leistungssteigerungen zur Bildung des abgestrebten Mehrerfolges beitragen.

2. Mögliche Wirkungen, in denen Steigerungen der menschlichen Arbeitsleistung ihren Ausdruck finden können und deren Einfluß auf die Bildung eines Mehrerfolges

Nach Kampschulte kann eine Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung in ganz verschiedener Weise in Erscheinung treten.[1] Sie kann sich in einer mengenmäßigen Steigerung des Arbeitsergebnisses oder in einer Erhöhung der Qualität der erstellten Arbeitsleistung äußern. Die Mengensteigerung läßt sich als Steigerung der Menge pro Zeiteinheit (quantitative Steigerung) oder als Verkürzung der pro Mengeneinheit normalerweise notwendigen Zeit (zeitliche Steigerung) darstellen.[2] Hierbei ist auf die Tatsache hinzuweisen, daß es sich in beiden Fällen ökonomisch um dieselbe Feststellung handelt, nur von verschiedenen Seiten aus betrachtet.

Darüber hinaus vermag eine Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung auch in wirksam gewordenen Kostensenkungen innerhalb von Kostenartengruppen ihren Ausdruck finden, die maßgeblich der Einflußmöglichkeit der Belegschaft unterliegen.

a) Quantitative und/oder qualitative Erhöhung des Arbeitsergebnisses

Da im folgenden Abschnitt untersucht wird, welche Möglichkeiten bestehen, mit Hilfe einer Leistungssteigerung das Arbeitsergebnis quantitativ und/oder qualitativ zu verbessern, erscheint es notwendig, zunächst die menschliche Arbeitsleistung im Betrieb in das System der betrieblichen Leistungserstellung einzuordnen.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß es zu den Zielen

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Mitdenken= 52, 55.
ders. =Unternehmer= 27 f., 38.
ders. =Leistung steigern= 93 ff.
2) Vgl. E. Kosiol =Lohnstruktur= 3.

einer jeden Unternehmung gehören muß, Leistungen[1] bestimmter Arten, Mengen und Qualitäten zu erzeugen. Das produktive Ergebnis des gesamten betrieblichen Leistungsprozesses kann als L e i s t u n g s e r g e b n i s bezeichnet werden, das aufgrund der Leistungsabgaben aller in der Unternehmung eingesetzten Produktivfaktoren zustande kommt.[2] Dabei ist die Erzeugung dieses Leistungsergebnisses ohne den Einsatz menschlicher Arbeitsleistungen generell nicht möglich.

Für eine Analyse der Möglichkeiten zur Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung erscheint es jedoch wenig sinnvoll - wie Kampschulte es tut[3] -, direkten Bezug auf das gesamte Leistungsergebnis der Unternehmung zu nehmen, weil dieses sich gewöhnlich aus einer Vielzahl von Erzeugnissen unterschiedlicher Arten und Qualitäten zusammensetzt. Selbst im Falle des mehrstufigen Einproduktbetriebes, in dem das Leistungsergebnis in nur einer einzigen Erzeugnisart bestimmter Qualität besteht, ist eine Orientierung der Leistungsabgabe des Produktivfaktors Arbeit an diesem Enderzeugnis wenig sinnvoll, denn in dieses Enderzeugnis gehen dann bei arbeitsteiliger Fertigung die Arbeitsleistungen mehrerer Arbeitender ein.[4]

Das Augenmerk dieser Untersuchung soll vielmehr entsprechend der Zielsetzung der Mehrerfolgsbeteiligung zunächst auf die Arbeitsleistung des e i n z e l n e n im Betrieb tätigen Menschen gerichtet werden. Deshalb wird die Leistungsabgabe eines Arbeitenden an jener Menge eines materiellen und/oder immateriellen Gutes bestimmter Qualität gemessen, das durch die Arbeitsleistung eines einzelnen Menschen im Zusammenwirken mit den Einsatzleistungen

---

1) Leistung wird dabei verstanden als körperliches oder gedankliches Ergebnis des betrieblichen Leistungsprozesses.
2) Vgl. E. Schäfer =Unternehmung= 37.
3) Vgl. F. Kampschulte =Mitdenken= 52.
ders. =Leistung steigern= 93 f.
4) Vgl. H. Wagner =Bestimmungsfaktoren= 32.

der übrigen für die Herstellung des Erzeugnisses notwendigen Produktivfaktoren erzeugt wird.[1)]

Das Arbeitsergebnis braucht dabei keineswegs ein einheitliches, fertiggestelltes Erzeugnis zu sein, sondern wird vielmehr aufgrund der Dominanz arbeitsteiliger Verfahren der Leistungserstellung überwiegend nur ein Teil oder Bearbeitungsgang des gesamten Herstellungs- und Absatzprozesses eines Erzeugnisses sein.

aa) Quantitative Erhöhung

Wesentliche Voraussetzung für eine quantitative Steigerung des Arbeitsergebnisses ist ein möglichst hoher Anteil auf den Fertigungsprozeß und seiner Vorbereitung verwendeter p r o d u k t i v e r Lohnstunden.

Unter produktiver Lohnstunde wird hier die Zeit verstanden, in welcher das einzelne Belegschaftsmitglied durch seine Arbeitskraft beobachtbar einen Beitrag zur Leistungserstellung erbringt. Um den Anteil produktiver Lohnstunden erkennen und erhöhen zu können, bedarf es einer exakten Feststellung, Beobachtung und Untersuchung der u n p r o d u k t i v e n Lohnstunden. Darunter wird die Zeit verstanden, die nicht unmittelbar der Leistungserstellung gewidmet ist. Die Belegschaft muß bemüht sein, diesen Anteil an der gesamten Arbeitszeit möglichst klein zu halten. Zur Beobachtung und Analyse können die unproduktiven Lohnstunden in g e l e i s t e t e und n i c h t g e l e i s t e t e aufgespalten werden. Zu den geleisteten Stunden gehören die arbeitsablaufbedingten und störungsbedingten Wartezeiten, Bandpausen und Zeiten für Anlernung; zu den nicht geleisteten Stunden der Jahresurlaub, alle Ausfallzeiten, zu deren Gewährung die Unternehmung aufgrund von Gesetz und Tarif verpflichtet ist (z.B. Berufsschule, Sonderurlaub bei besonderen Fami-

---

1) Vgl. H. Wagner =Bestimmungsfaktoren= 32.

lienereignissen, Umzugstage usw.) sowie alle Fehlzeiten[1] aufgrund von Krankheit, Unfall und sonstigem Fehlen. Von den hier aufgezeigten Zeitgrößen unterliegen tendenziell die störungsbedingten Wartezeiten, die Bandpausen, die Zeit für Anlernung und die bezahlten Fehlzeiten dem Einfluß der Arbeitenden.

Störungsbedingte Wartezeiten werden überwiegend dadurch verursacht, daß die Werkstoffzufuhr unterbrochen wird, Betriebsmittel ausfallen oder unvollständige und unzulängliche Arbeitsunterlagen vorliegen.[2] Hier kann der einzelne Mitarbeiter durch eigene Überlegung und spezielle Kenntnis seines Arbeitsplatzes zur Entwicklung von Maßnahmen beitragen, die Mängel in den Arbeitsunterlagen kompensieren, eine bessere zeitliche Abstimmung der Arbeitsgänge gewährleisten und folglich die Wartezeiten verkürzen. In gleicher Richtung wirken sowohl eine verstärkte und engere Zusammenarbeit der einzelnen Belegschaftsmitglieder und der Betriebsabteilungen (Fertigung, Arbeitsvorbereitung, Lager und Einkauf) als auch eine Verminderung des Betriebsmittelausfalls durch sorgfältige Wartung der Aggregate und Arbeitsgeräte. Unvermeidbare Wartezeiten können mit Sonderarbeiten ausgefüllt werden.

Die Bandpausen dienen der Erholung der am Band tätigen Arbeitnehmer. Auf sie sollte deshalb im Interesse der Gesundheit und der Erhaltung der Arbeitsleistung dieser Arbeitenden nicht verzichtet werden. Ebenso sind die Zeiten für die Anlernung als Voraussetzung einer bestmöglichen Entfaltung der menschlichen Arbeitsleistung unumgänglich. Aus diesen Gründen erscheint eine freiwillige Verringerung der genannten Zeitgrößen seitens der Belegschaft wenig sinnvoll.

Zu den voll beeinflußbaren Fehlzeiten zählen vor allem jene, die durch vorzeitiges Verlassen des Arbeitsplatzes, durch

---

1) Vgl. Chr. Martin =Fehlzeiten= in: Fehlzeiten im Betrieb, a. a. O.
E. Ulich =Fehlzeiten im Betrieb= 52 ff.
2) Vgl. E. Gutenberg =Produktion= 60.

stundenweise Beurlaubung für "wichtige Besorgungen", durch Bummelei im Betrieb und durch bewußtes Fernbleiben von der Arbeit hervorgerufen werden. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung dieser Fehlzeiten liegt sowohl auf einer leistungswirtschaftlichen als auch auf einer kostenwirtschaftlichen Ebene. Hier sei zunächst nur auf die leistungswirtschaftlichen Gesichtspunkte hingewiesen.

Die durch die Fehlzeiten hervorgerufene Verminderung der effektiven Einsatzmöglichkeiten an menschlicher Arbeitsleistung finden ihren Niederschlag in[1]:

1. einer nachteiligen Störung des Betriebsprozesses,
2. einem Leistungsrückgang, der durch die Störung bewirkt wird, wenn die ausgefallenen Leistungsmöglichkeiten nicht kurzfristig ausgeglichen werden können,
3. einer stärkeren Belastung des effektiv vorhandenen Personals. Diese Überbeanspruchung kann letztlich wiederum in einen Leistungsrückgang einmünden.

Das Wissen um diese leistungswirtschaftlichen Auswirkungen der Fehlzeiten, verbunden mit einem durch die Mehrerfolgsbeteiligung gesteigerten Verantwortungsbewußtsein, sollten diese Fehlzeiten reduzieren und damit die Effektivität der Leistungsbereitschaft erhöhen.

Damit kann festgehalten werden, daß die Belegschaftsmitglieder durch eigenes Zutun die Zahl der produktiven Lohnstunden erhöhen können. Es ist jetzt zu prüfen, welche Möglichkeiten für sie bestehen, innerhalb dieser produktiven Lohnstunden ihr Arbeitsergebnis quantitativ zu erhöhen.

Wegen der relativ starren Koppelung zwischen dem Erzeugnisprogramm, also der Art und der Zahl der zu fertigenden Endprodukte, und der Menge der für dieses notwendigen Teile bzw. Arbeitsverrichtungen versucht in der Regel jede Unter-

---

1) Vgl. K. Fritsche =Betriebsanalyse= 81.

nehmung, seinen im Fertigungsbereich tätigen Arbeitnehmern bestimmte Arbeitsergebnismengen vorzugeben. Dies geschieht gewöhnlich im Rahmen der Arbeitsablaufplanung, innerhalb derer den einzelnen Arbeitskräften für gewisse Arbeitsergebnismengen bestimmte Zeiten und damit umgekehrt für eine bestimmte Zeitperiode gewisse Arbeitsergebnismengen vorgegeben werden.[1] Stärkere Abweichungen von den vorgegebenen Größen erscheinen dann als möglich, wenn aufgrund der Fertigungstechnik (z.B. bei Verfahren ohne Zeitzwang und bei variabler Leistungsintensität der zu verwendenden Betriebsmittel) und der Organisation der Fertigung (z.B. wenn gleiche Teile bzw. Arbeitsgänge von mehreren Arbeitskräften parallel gefertigt werden und die Arbeitsergebnisse vollkommen austauschbar sind) Mengensteigerungen gestattet werden können.[2] Aufgrund der bestehenden festen mengenmäßigen Beziehungen zwischen den Arbeitsergebnissen und den Enderzeugnissen kann dann angenommen werden, daß eine Steigerung der Arbeitsergebnismengen seitens der Arbeitenden zwangsläufig eine Erhöhung der Zahl der pro Zeitperiode zu fertigenden Endprodukte hat.

Allerdings ist darauf zu verweisen, daß im Regelfall auch für diese möglichen Mengenabweichungen bestimmte Toleranzgrenzen bestehen:

1. Starke Abweichungen von der vorgegebenen Arbeitsergebnismenge bergen die Gefahr in sich, daß die zeitliche und interpersonelle Kompensation der Mengen im Arbeitsablauf nicht funktioniert.[3]
2. Eine Steigerung der vorgegebenen Arbeitsergebnismenge pro Zeiteinheit kann bedeuten, da diese in der Regel auf eine kostengünstige Leistungseinheit der Betriebsmittel abgestimmt ist, daß Kostenerhöhungen eintreten, die nur in begrenztem Umfang in Kauf genommen werden können.[4]

---

1) Vgl. H. Wagner =Bestimmungsfaktoren= 35.
2) Vgl. ebenda.
3) Vgl. ebenda.
4) Vgl. ebenda.

3. Zwischen Menge und Güte der menschlichen Arbeitsleistung besteht erfahrungsgemäß ein gewisser Zusammenhang, der sich darin äußert, daß von einem bestimmten Punkt an mit steigender Leistungsmenge pro Zeiteinheit die Qualität der Leistung abnimmt.[1)]
4. Steigerungen der Arbeitsergebnismengen und die daraus folgende Erhöhung des betrieblichen Leistungsergebnisses können zudem von unternehmungspolitischen und marktlichen Gesichtspunkten begrenzt sein, auf die im weiteren Verlauf der Arbeit noch ausführlich eingegangen wird.

ab) Qualitative Erhöhung

Mit der Entscheidung für ein bestimmtes Erzeugnisprogramm, der Fixierung des Fertigungsverfahrens und der Planung des Arbeitsablaufes ist meist auch eine relativ feste Vorgabe des Qualitätsniveaus der Arbeitsergebnisse verbunden. Ein weiterer Faktor, der das Qualitätsniveau des Arbeitsergebnisses bestimmt, ist die Art und die Qualität der Werkstoffe und Betriebsmittel, die von den Arbeitenden im Fertigungsprozeß eingesetzt werden.[2)]

Daher kann im Regelfall die Qualität eines Arbeitsergebnisses, das im starken Maße die Qualität des Endproduktes bestimmt, nur innerhalb gewisser Toleranzbereiche als variierbar betrachtet werden.[3)] Mögliche Qualitätsüberschreitungen durch sorgfältigeres und verantwortungsvolleres Arbeiten finden dort ihre Grenze, wo sie gegenüber der geforderten Mindestqualität zu hohe Kosten verursachen und/oder entsprechend der Zusammensetzung des Enderzeugnisses aus

---

1) Vgl. H. Martens =Formen der Entlohnung= 10 f.
2) Vgl. H. Wagner =Bestimmungsfaktoren= 34.
E. Zander =Bewertung des Arbeitsplatzes= in: Gibt es einen gerechten Lohn, hrsg. von Alfred Horné, 48.
3) Vgl. im Gegensatz dazu F. Kampschulte =Leistung steigern= 60, 94.

einer Vielzahl von Einzelteilen und Arbeitsgängen die Qualität dieses Endproduktes nachteilig beeinflussen. Diese negativen Folgeerscheinungen sind nicht von vornherein auszuschließen.[1)]

Diese Überlegungen lassen die Schlußfolgerung zu, daß in bezug auf das Qualitätsniveau des Arbeitsergebnisses das Streben primär auf die Einhaltung der geforderten Mindestqualität und erst sekundär auf Qualitätsverbesserungen abgestellt sein sollte.

b) Verbesserung der Kostenergiebigkeit

Eine weitere Möglichkeit seitens der Belegschaft zur Erwirtschaftung eines Mehrerfolges beizutragen, liegt in den verschiedenen von ihr unmittelbar zu beeinflussenden Kostenartengruppen.[2)] Werden diese in einem Abrechnungsverfahren wie der kurzfristigen Erfolgsrechnung der Mehrerfolgsbeteiligung überwacht und mit Hilfe von Erfahrungswerten, Planwerten oder Richtwerten permanent auf ihre Veränderungen untersucht, dann stellen sich nach Kampschulte sehr schnell Möglichkeiten heraus, die, von der Belegschaft aus gesehen, für eine Verbesserung der rationalen Ergiebigkeit (= Kostenergiebigkeit) von dieser Seite aus bestehen.[3)] Wie groß diese Möglichkeiten zur Erwirtschaftung von Kostenersparnissen für die Belegschaft realiter sind, ist zu prüfen.

---

1) Wenn z.B. für ein bestimmtes Teil aus Stahl eine Härtung auf einen bestimmten Härtegrad vorgeschrieben ist, kann eine Qualitätsüberschreitung in bezug auf das Qualitätsmerkmal Härte eine Verringerung der Elastizität des Materials mit sich bringen, welche die Eignung dieses Teiles für das Endprodukt negativ beeinflußt.
2) Vgl. F. Kampschulte =Leistung steigern= 68 ff., 95.
3) Vgl. ders. =Unternehmensführung= 94.
ders. =Leistung steigern= 95 f.
ders. =Mitdenken= 52.

Zu den Kostenartengruppen, die alle mehr oder weniger dem wirksamen Einfluß der Belegschaft zugeordnet werden, zählen im einzelnen:

1. Materialkosten
2. Personalkosten
3. Betriebs-, Verwaltungs-, Vertriebs-, Bezugskosten und die Sonderkosten der Fertigung
4. Werbekosten
5. freiwillige soziale Leistungen.

Bereits diese grobe Aufgliederung der Kostenartengruppen zeigt, daß die Belegschaft lediglich über partielle Einflußmöglichkeiten verfügt. Auch hier darf zum einen die dominante Stellung der Unternehmungsleitung nicht übersehen werden. Zum anderen ist der Markteinfluß in starkem Maße vorhanden. Das gilt sowohl für den Beschaffungsmarkt (bezogen z.B. auf die Hilfs- und Betriebsstoffe, die in den Betriebskosten erfaßt sind), den Arbeitsmarkt (Personalkosten) als auch für den Kapitalmarkt. Diese letztgenannten Einflußfaktoren - Unternehmungsleitung und Markt - bleiben jedoch in der folgenden Untersuchung zunächst außer Ansatz.

ba) Materialkosten

Der Abzugsposten Materialeinsatz umfaßt im wesentlichen Rohstoffe sowie Halb- und Fertigfabrikate, die als Ausgangs- und Grundstoffe für die betriebliche Leistungserstellung bestimmt sind und als Hauptbestandteile in die Fertigerzeugnisse eingehen. Vielfach werden noch die Einkaufswerte für Handelswaren in diese Größe mit einbezogen.

In der kurzfristigen Erfolgsrechnung der Mehrerfolgsbeteiligung stellt der Materialeinsatz den ersten Kostenbereich dar, der dem wirksamen Einfluß der Belegschaft zugeordnet wird.

baa) Einfluß der Belegschaft auf die Materialmenge

Da sich die Kosten des Materials rechnerisch als Produkt aus dessen Menge und Preis ergeben, soll zunächst auf die Mengenkomponente eingegangen werden.

Auslösendes Moment für die Materialbestellung ist die im Einkauf eingehende Bedarfsmeldung. Rechtzeitige, quantitativ wie qualitativ richtig spezifizierte Bedarfsmeldungen sind die Voraussetzung für

1. eine Verminderung des Risikos, daß zu große oder zu geringe Materialmengen in die Unternehmung fließen. Zu große Materialmengen, die im Produktionsprozeß keine bzw. keine zügige Verwendung finden können, verursachen vermeidbare Beschaffungs-, Lager- und Zinskosten. Zu geringe Materialmengen können Stockungen im Fertigungsbereich zur Folge haben, die hohe Stillstandskosten mit sich bringen;
2. eine Vermeidung von unerwünschten Produktionsausfällen und Stillstandskosten, die durch das Anhalten von Maschinen entstehen können, wenn mindere Qualitäten auf den dafür nicht vorgesehenen Aggregaten verarbeitet werden;
3. die Zusammenfassung mehrerer Bedarfsmengenmeldungen, um durch Aufgabe größerer Bestellmengen günstigere Einkaufspreise zu erzielen.

Um diese im Beschaffungsprozeß liegende Möglichkeit der Mengenbeeinflussung zu nutzen, bedarf es einer detaillierten Fertigungsplanung, einer bestmöglichen Zusammenarbeit zwischen dem Einkauf und allen bedarfsermittelnden Stellen sowie einer permanenten Bedarfs- und Bestandskontrolle.

Eine weitere Möglichkeit seitens der Belegschaft, die Materialmengen zu beeinflussen, ist über den Werkstoffverbrauch gegeben. Es ist ein Minimum an Werkstoffver-

brauch anzustreben, um die Ökonomik der Leistungserstellung zu erhöhen.

Der Werkstoffverbrauch ist umso geringer, je kleiner der Unterschied zwischen eingesetzter Rohmenge und dem Fertiggewicht ist.[1] Diese Differenz wird als Werkstoff- oder Materialverlust bezeichnet. Die Werkstoffverluste sind vor allem auf Bearbeitungs- und Materialfehler sowie auf schlechte Wartung zurückzuführen. "Die Bearbeitungsfehler beruhen auf Mängel der Bearbeitungstechnik, auf ungenügender Sorgfalt der Arbeitsverrichtung oder auf der Verwendung unzureichender Werkzeuge und Betriebsmittel."[2]

Im einzelnen sind bei den Werkstoffverlusten Materialabfälle und Ausschuß zu unterscheiden. Bei den Materialabfällen handelt es sich vornehmlich um Rohstoffe, die bei der Bearbeitung abfallen.[3] Die bei ihrer Veräußerung erzielten Erlöse, die die Grundlage für die Rohstoffgutschriften bilden, gleichen die Werkstoffverluste bis zu einem gewissen Grad aus.

Beim Ausschuß dagegen handelt es sich überwiegend um Halb- oder Fertigerzeugnisse, die infolge von Bearbeitungs- und Materialfehlern unbrauchbar sind oder den an sie zu stellenden Anforderungen nicht mehr genügen.[4] "Erschwerend fällt bei dieser Art von Werkstoffverlusten ins Gewicht, daß nicht nur das Material, das den Fehler aufweist, sondern auch die Werkstoffe, die mitverarbeitet wurden, verloren gehen."[5] Dazu kommt, wie noch aufzuzeigen ist, daß für die Herstellung der Halb- und Fertigerzeugnisse in der Regel bereits erhebliche Kosten in Form von Fertigungslöhnen und sonstigen Betriebskosten entstanden sind.

---

1) Vgl. E. Gutenberg =Produktion= 122.
2) Ebenda.
3) Vgl. ebenda.
4) Vgl. ebenda, 125.
5) Ebenda.

Den hier aufgezeigten Bedingungen minimalen Werkstoffverbrauchs können in Fällen wie der guten Wartung der Materialien, dem sparsamen Werkstoffeinsatz und der Verminderung des Ausschusses durch Bearbeitungsfehler seitens der Arbeitenden durch kostenbewußtes Denken, erhöhte Sorgfalt und Verantwortungsbereitschaft bei den Arbeitsverrichtungen sowie einer verbesserten Zusammenarbeit untereinander entsprochen werden.

bab) Einfluß der Belegschaft auf die Materialpreise

Ein Vergleich des Materialeinsatzes während der letzten drei Geschäftsjahre in den zur Analyse herangezogenen Unternehmungen ließ die Tendenz erkennen, daß sich bei unwesentlicher Steigerung des jährlichen Ausstoßes an eigenen Erzeugnissen und gleichbleibender Materialmengenintensität, die Kosten für den Materialeinsatz progressiv entwickelt hatten. Diese Kostenprogression ist also primär als eine Folge der steigenden Materialpreise zu deuten. Der Kostendruck, den die Preise auf dem Beschaffungsmarkt damit ausüben, kann die aus mengenmäßigen Einsparungen im Werkstoffverbrauch durch die Belegschaft gewonnenen kostenwirtschaftlichen Vorteile kompensieren oder überkompensieren.

Der Preis der Materialien bildet sich durch Angebot und Nachfrage auf dem Beschaffungsmarkt. Die Möglichkeit, eine aktive Preispolitik zu treiben, d.h. den Preis nicht als Datum zu akzeptieren, sondern bewußt auf seine Höhe einzuwirken, hängt für die beschaffende Unternehmung wesentlich davon ab, welche Marktsituation für sie gilt oder von ihr herbeigeführt werden kann.

Welche Möglichkeiten der Preisbeeinflussung sind nun den Belegschaftsmitgliedern selber gegeben? Die im Einkauf tätigen Mitarbeiter können durch geschickte Verhandlung, persönliche Verbindungen, Hinweise auf termingerechte Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen, Wechsel des Lieferers

bei Auftauchen eines qualitativ gleich guten Werkstoffes zu günstigeren Konditionen usw. Preisvorteile erreichen, die unter Umständen entscheidend für die Ökonomität einer Unternehmung werden können. Dazu bedarf es seitens der Einkäufer großen Geschicks, Härte in der Verhandlung und genauer Kenntnis des Marktes - durch eingehende Marktanalyse und Marktbeobachtung - sowie der Mentalität der Käufer und Konkurrenten. Auf die weitere Möglichkeit des Einkäufers, einen Einfluß auf die Preise über die Menge der Materialien auszuüben, die in einer bestimmten Zeitperiode zu beschaffen sind, wurde bereits im vorherigen Abschnitt hingewiesen.

Damit ist festzuhalten, daß der Belegschaft durchaus Möglichkeiten gegeben sind, sowohl über die Materialmenge als auch über den Materialpreis, die Materialkosten mindernd zu beeinflussen.

bb) Personalkosten

Von den gesamten Lohnkosten, die der Belegschaft zuzurechnen sind, werden zunächst nur die Fertigungslöhne und -gehälter sowie die Gemeinkostenlöhne und -gehälter in Abzug gebracht. Die Lohnnebenkosten, wie beispielsweise die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung und die freiwilligen sozialen Leistungen - soweit sie branchenüblich sind - finden als jeweils voneinander getrennte Abzugsposten in der kurzfristigen Erfolgsrechnung der Mehrerfolgsbeteiligung ihre Berücksichtigung.

Ein Vergleich der angefallenen Lohnkosten in den letzten vier Geschäftsjahren der AERZENER Maschinenfabrik GmbH läßt folgende Tendenz erkennen:

	1966	1967	1968	1969
anspruchsberechtigte Lohnsumme 1)	5.555.600	5.817.300	7.172.100	7.472.100
Zahl der Beschäftigten	712	720	852	839
Durchschnittseinkommen	7.803	8.080	8.323	8.902
Steigerung gegenüber dem Vorjahr	8 %	4 %	3 %	7 %
Erfolgszuschläge (Indexziffer)	4,8	5,6	7,6	3,5

Die sich in diesen Zahlen widerspiegelnde permanente Steigerung der Lohnkosten findet ihre Bestätigung in der statistischen Übersicht der Entwicklung der Tariflöhne und -gehälter seit 1960.[2)]

(1958 = 100, auf Stundenbasis)

Jahr	Index	Jahreszuwachs in %
1960	112,5	+7,5
1961	122,3	+8,7
1962	133,1	+8,8
1963	140,7	+5,8
1964	149,7	+6,4
1965	161,3	+7,1
1966	172,7	+7,8
1967	179,6	+4,0
1968	186,9	+4,1
1969	geschätzt	+7,0

In diesen Zahlen wird außerdem deutlich, daß der stärkere Lohndruck (1965: +8 % und 1969: + 7 %) die Möglichkeit der

1) In der anspruchsberechtigten Lohnsumme sind nur Löhne und Gehälter für die Zeit der Anwesenheit enthalten. In diese Zeit werden der Jahresurlaub und die bezahlten Feiertage mit einbezogen. Mehrarbeitszuschläge für Lohn- und Gehaltsempfänger sowie Sozialzulagen sind nicht berücksichtigt.

2) E. Starosta =Lohnpolitik= in: Handelsblatt, 19. Jan.1970, Nr. 12, 4.

Ausschüttung von Erfolgszuschlägen erheblich eingeschränkt hat. Daraus ist abzuleiten, daß die Lohnkosten ein wesentliches Problem für die Mehrerfolgsbeteiligung darstellen. Die beträchtlichen tariflichen Lohnerhöhungen haben z.B. in der ELECTROACUSTIC GmbH die Ausschüttung von Erfolgszuschlägen seit dem Geschäftsjahr 1965/66 fast unmöglich gemacht. Sie verlagerten nicht nur die in den Vorjahren gewährten Erfolgsanteile in den tariflichen Grundlohn, sondern überschritten noch erheblich die mögliche Steigerungsrate, die aus den bisherigen Lohnzuzahlungen im Rahmen des Verfahrens abzuleiten war. Sie gingen also über den damaligen produktiven und wirtschaftlichen Leistungsgrad der betreffenden Unternehmung hinaus. Bis heute gelang es auch mit Hilfe der Mehrerfolgsbeteiligung nicht, den Lohnüberdruck soweit zu kompensieren, daß die Ausschüttungen kurzfristiger Erfolgsanteile wieder möglich wären.

Da die Lohnkosten rechnerisch das Produkt aus Lohnsatz und Arbeitszeit oder -menge darstellen, ist nun zu prüfen, ob die Belegschaft einen unmittelbaren Einfluß auf diese beiden Komponenten dahingehend ausüben kann, daß eine Minderung der Lohnkosten die Folge ist.

Die Belegschaftsmitglieder können auf den tariflichen Lohnsatz und dessen Steigerungsraten in Abhängigkeit von dem Zuwachs der gesamtwirtschaftlichen Produktivität, dem allgemeinen Preisniveau und nicht zuletzt von der Stärke der Tarifpartner keinen Einfluß ausüben. Wenn überhaupt, werden sie die expansive Lohnpolitik[1)] ihrer Gewerkschaf-

---

1) Expansive Lohnpolitik im Sinne des wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften beinhaltet folgendes: Die Lohnpolitik dürfe nicht allein dynamisch, sie müsse auch expansiv sein. Es genüge nicht, den Reallohn an die volkswirtschaftliche Entwicklung nachträglich heranzubringen, diese Art der Lohnpolitik müsse vielmehr die wirtschaftliche Expansion forcieren, um durch bewußte Kaufkraftsteigerung eine Ausweitung der Produktion herauszufordern. So werde diese zu einem wirksamen Mittel, die Betriebe laufend zu höherer Rationali-

ten unterstützen und forcieren. Berichte, nach denen Belegschaften zeitweilig oder völlig auf tarifliche Lohnerhöhungen verzichtet haben, um die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung sicherzustellen oder ihr aus einer schwierigen Geschäftslage zu helfen, müssen als Ausnahme angesehen werden.[1)]

Die Lohnkosten hängen aber nicht nur vom geltenden tariflichen Lohnsatz, sondern wesentlich auch von der betrieblichen Lohnsatzdifferenzierung und der Lohnform ab. Ob die Arbeit im Zeit- oder Akkordlohn ausgeführt wird, ob besondere Leistungsprämien usw. gezahlt werden, fällt stark ins Gewicht, weil sich hieraus eine bedeutsame Differenz zwischen dem tariflichen Lohnsatz und dem tatsächlichen Arbeitsentgelt ergeben kann. Aber auch auf die durch Lohnsatz- und Lohnformdifferenzierung bestimmte relative Lohnhöhe haben die Arbeitenden kaum unmittelbaren Einfluß. Insofern bestehen über den Lohnsatz grundsätzlich keine Möglichkeiten für die Belegschaft, zu Einsparungen im Bereich der Personalkosten zu gelangen.

Zu prüfen bleibt, welche Einflußmöglichkeiten in bezug auf die Arbeitszeit oder Arbeitsmenge gegeben sind, um über sie zu Einsparungen von Personalkosten zu kommen.

Zeitliche Einsparungen sind möglich durch eine Verminderung der Überstunden sowie die Vermeidung von Doppel- und Nacharbeiten.[2)] Eine weitere Möglichkeit würde darin bestehen, z.B. seitens der Arbeitsvorbereitung die dem Zeitakkordlöhner vorgegebene Minutenzahl für die Leistungsein-

---

tät anzuhalten, die Produktivität zu steigern und damit die Lohnexpansion zu fundamentieren.
Vgl. V. Agartz =Expansive Lohnpolitik= in: WWI, 6. Jg., 1953, 246.

1) Vgl. dazu AGP =Protokoll= 70.
G. Spindler =Mitunternehmertum= in: AGP-Mitteilungen, Heft 5, 1962, 3.

2) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 124.

heit zu kürzen. Eine solche verfahrensorientierte Maßnahme würde jedoch bedeuten, daß eine Belegschaftsgruppe der Unternehmung sich auf Kosten anderer Mitarbeiter materielle Vorteile schaffen will. Sie würde eine erhebliche Beeinträchtigung des Betriebsfriedens mit sich bringen und ist deshalb nicht praktikabel.

In der Literatur sind immer wieder Hinweise zu finden, daß Lohnkosten durch die Einsparung von Arbeitskräften vermindert werden können, wie z.B. durch den Abbau der Revisoren und sonstiger Kontrollinstanzen.[1] Bei echter Partnerschaft wird die Kontrolle "von oben" durch Selbstkontrolle und gegenseitige Kontrolle ersetzt. Der "Appell an das Verantwortungsbewußtsein hat die Solidarität, eine starke Macht im Betriebe, mit der man rechnen muß, gebrochen. Es wurde eine Elite herausgeschält und der immer größer werdende Wunsch erzeugt, auch zu den Selbstprüfern zu gehören."[2] Obgleich es im Sinne der einzelnen Belegschaftsmitglieder grundsätzlich zu begrüßen ist, vom Prinzip der Fremdkontrolle auf das der Selbstkontrolle überzugehen, erscheint dies bedenklich, wenn eine solche Maßnahme dazu führt, einen hier als positives Element gewerteten Faktor wie die betriebliche Solidarität zu beeinträchtigen.

Es ist daher festzustellen, daß die Möglichkeiten der Belegschaft, Einsparungen im Bereich der Personalkosten zu erwirtschaften, gering sind. Es ist auch nicht einzusehen, warum die Mitarbeiter auf Teile ihres Arbeitsentgeltes zugunsten eines evtl. Mehrerfolges verzichten sollten, der ihnen doch nur p a r t i e l l wieder zufließt. Führt das durch das Verfahren geförderte Streben nach Kosteneinsparung darüber hinaus noch dazu, die Solidarität innerhalb der Belegschaft zu brechen mit dem Ziel, Belegschaftsmitgliedern die Akkordzeiten zu kürzen, oder andere ganz zu

---

1) Vgl. R. Hartman =Partnerschaft= 40 ff., 100, 156.
A. Stegner =Kollektivismus= 267.
M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 92.
2) A. Stegner =Kollektivismus= 267 f.

eliminieren, um die Personalkosten zu senken, so erscheint dies mehr als problematisch. Hier würden dann im kapitalistischen Interesse Mitarbeiter gegeneinander ausgespielt, und das mit dem Verfahren angestrebte M i t e i n a n d e r aller Betriebsangehörigen müßte in das Gegenteil umschlagen.

bc) Betriebs-, Verwaltungs-, Vertriebs-, Bezugskosten und die Sonderkosten der Fertigung

Die hier aufgeführten Kosten sind Kostenstellenkosten, die für kalkulatorische Zwecke gebildet werden. Um jedoch entsprechend der Zielsetzung der Mehrerfolgsbeteiligung zu prüfen, welche Möglichkeiten für die Belegschaft bestehen, bei diesen Kostenstellenkosten zu Einsparungen zu gelangen, bedarf es einer Aufgliederung der in ihnen zusammengefaßten Kostenarten.[1)]

Betriebskosten
Instandhaltung
Hilfs- u.Betriebsstoffe
Strom, Gas, Wasser
Brennstoffe
Ersatzbeschaffung
Verbrauchswerkzeuge
sonst.Gemeinkostenmaterial
Zulieferg.f.Nacharbeiten

Bezugskosten
Frachtkosten, Rollgeld
Aufwend.f.Rücksendung
v.Verpackungsmaterial

Sonderkosten der Fertigung
Kosten f.Spezialwerkzeuge,
Modelle usw.

Verwaltungskosten
Büromaterial
Bücher, Zeitschriften
Telefon Portogebühren
Personalbeschaffungskosten
Lochkartenanlage IBM Mietkosten

Vertriebskosten
Verpackungsmaterial
Reisekosten
Gebühren f.Patente u.Lizenzen
Umsatzsteuer/Exportabgabe
./. Rückvergütung Umsatzsteuer
Provision
Ausgangsfrachten

Ein Blick auf die ausgewiesenen Kostenarten zeigt, daß hier sowohl Material- als auch Lohnkosten einbezogen werden, auf deren Beeinflußbarkeit bereits hingewiesen worden ist. Weiterhin fällt auf, daß ein Teil der aufgeführten Kostenarten durch die Belegschaft gar nicht zu beeinflussen ist, wie z.B. die Gebühren für Patente und Lizenzen[2)] und die Umsatzsteuer.[2)] Darüber hinaus fällt es schwer, Kostenarten herauszustellen, die durch den Einfluß konstruktiven und

1) Diese Aufgliederung wurde der ELECTROACUSTIC GmbH entnommen.
2) In der REXROTH GmbH werden diese Positionen deshalb sinnvollerweise in den U.+S.-Bereich einbezogen.

kostenbewußten Mitdenkens der Belegschaft so verringert oder so niedrig gehalten werden können, daß eine ins Gewicht fallende Verbesserung der Kostenlage der Unternehmung erfolgt.

Verbesserungsfähige Positionen sind in jeder Unternehmung die Instandhaltungskosten. Im allgemeinen zeigen Betriebsmittelausfälle an, wo eine vorsorgliche Instandhaltung unzureichend war. Hier kann bewußt sorgfältige Wartung durch die Mitarbeiter Kostenersparnisse erbringen.

Auch eine exakte Überwachung der Kostenarten Strom, Gas, Wasser, Brennstoffe und Telefongebühren ergibt in der Regel Ansatzpunkte, die zu Kosteneinsparungen führen können. Das gleiche gilt für die Mehrkosten, die vor allem durch konstruktive Schwächen von Betriebsmitteln, fehlerhaft gelieferten Erzeugnissen, fehlgeschlagenen Entwicklungsarbeiten, Fertigungsausschuß, Materialnachforderungen sowie Zeit- und Lohnüberschreitungen entstehen. Da sie in der Regel in das Gemeinkostenmaterial und die bereits erwähnten Gemeinkostenlöhne einbezogen werden, erscheint es angebracht, sowohl die Größenordnung als auch die Zusammensetzung dieser Mehrkosten gesondert auszuweisen, da über sie der Belegschaft eine Vielzahl von Möglichkeiten offenstehen, um zu Kosteneinsparungen beizutragen.

Schließlich kann die Belegschaft auch noch einen mittelbaren Einfluß auf die in die Verwaltungskosten einbezogenen Personalbeschaffungskosten ausüben, da diese überwiegend durch die Anwerbung geeigneter Mitarbeiter zur Wiederbesetzung freigewordener Arbeitsplätze entstehen und somit durch eine erfolgreiche Eindämmung unerwünschter F l u k t u a t i o n[1] gemindert werden können.[2]

---

1) Als Fluktuation werden hier die Austritte aus der Belegschaft bezeichnet, die allein durch Entscheidungen der Belegschaftsmitglieder hervorgerufen werden und als Folge eine Neubesetzung der freiwerdenden Arbeitsplätze notwendig machen.
2) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 85.

Die k o s t e n m ä ß i g e Bedeutung der Fluktuation ist darüber hinaus durch folgende Sachverhalte zu kennzeichnen.[1)]

1. Das Ausscheiden von benötigten Belegschaftsmitgliedern kann zu Produktionsschäden führen, wenn nicht sofort neue und entsprechende Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.
2. Das Einfügen der Arbeitskräfte in den Betriebsprozeß ist mit Kosten verbunden, die sich aus der Einarbeitung und Anlernung ergeben.
   Hinzu kommen Kosten, die durch einen erhöhten Verschleiß der Betriebsmittel und einen gesteigerten Materialverbrauch hervorgerufen wurden.
3. Fluktuation kann die Notwendigkeit bedingen, die ausgefallenen Leistungsmöglichkeiten durch Überstunden auszugleichen.
4. Fluktuation kann zur Bildung einer Arbeitskräftereserve führen, um kurzfristige Verluste an menschlichen Arbeitsleistungen auszugleichen.

Wenn auch die negative Bedeutung der Fluktuation im Vordergrund stehen mag, so dürfen die positiven Seiten dieses Sachverhaltes nicht außer acht gelassen werden. "Eine sich in natürlichen Grenzen bewegende Fluktuation hat durchaus gesunde Auswirkungen auf das Betriebsgeschehen. Der Wechsel von Arbeitsplätzen verhindert eine Stagnation und fördert die innerbetriebliche Leistungssteigerung. Ein wirtschaftlicher Organismus kann am wenigsten eine Art 'Verbeamtung' der Arbeitskräfte vertragen."[2)] "Auch zur Auflockerung un-

---

1) Vgl. M. Biffar =Kosten der Fluktuation= in: Der Arbeitgeber, 11. Jg., 1959, 293 ff.
   W. Braun =Fluktuation= in: Der Arbeitgeber, 11. Jg., 1959, 592 ff.
   G. Gruppe =Was kostet die Fluktuation?= in: ZfB, 28. Jg., 1958, Heft 4, 270.
   K. Fritsche =Betriebsanalyse= 92 f.

2) C. Schwennicke =Fluktuation der Arbeitskräfte= in: Der Arbeitgeber, 11. Jg., 1959, 619 f.

überbrückbarer Feindseligkeiten und ausgeprägter Cliquen können neue Auffassungen und unvoreingenommenes Urteil beitragen, und die Fluktuation kann sich somit positiv auf das Betriebsklima auswirken."[1)]

Trotz dieser positiven Aspekte der Fluktuation ist die Vermeidung des Arbeitsplatzwechsels über ein vertretbares Maß hinaus anzustreben. Sie ist gleichzusetzen mit der Möglichkeit, in den verschiedensten Betriebsbereichen zu Kosteneinsparungen zu gelangen. Dieses Wissen, verbunden mit einem (vielleicht) durch die Praktizierung der Mehrerfolgsbeteiligung erzeugten Zugehörigkeitsgefühl zur Unternehmung könnte innerhalb der Belegschaft einen Stabilisierungsprozeß bewirken.

bd) Werbekosten

Die Werbekosten umfassen im einzelnen Kosten für Ausstellungen, Messen, Anfertigung von Druckschriften, Anzeigenwerbung und Werbegeschenken sowie allgemeine Werbekosten. Daraus wird ersichtlich, daß die Belegschaft keinen spezifischen Einfluß auf die Werbekosten dahingehend ausüben kann, daß es zu Einsparungen in diesem Bereich kommt. Die in der Werbung tätigen Mitarbeiter können lediglich durch verantwortungsbewußtes und gestaltendes Mitarbeiten dazu beitragen, den Werbeetat einer bestmöglichen Verwendung zuzuführen.

Als Exkurs sei hier ein Hinweis auf die Möglichkeit erlaubt, daß die Public Relations, die auch zu den Werbemitteln gerechnet werden, in der Mehrerfolgsbeteiligung eine wertvolle Unterstützung finden können. "In den Bereich dieser Public Relations gehören alle Bestrebungen der Unternehmungen, die darauf gerichtet sind, das Ansehen in der Öffentlichkeit zu festigen bzw. zu steigern."[2)] Dieses An-

1) C. Schwennicke =Fluktuation der Arbeitskräfte= in: Der Arbeitgeber, 11. Jg., 1959, 619 f.
2) E. Gutenberg =Absatz= 417.

sehen kann bereits dadurch wirksam gefördert werden, daß die breite Öffentlichkeit über einen Partnerschaftsbetrieb mit einem solchen Erfolgsbeteiligungsverfahren häufig in Zeitschriften, Fachliteratur, Rundfunk- und Fernsehsendungen usw. unterrichtet wird; denn "Partnerschaftsbetriebe vollbringen Pionierleistungen, sie experimentieren auf einem unbekannten Feld, dessen Ergebnisse die Öffentlichkeit interessiert."[1] Auf diesem Wege kann sich eine Interesseneinheit zwischen den Zielen und den Maßnahmen der Unternehmung sowie den sozialen und wirtschaftlichen Bestrebungen der Öffentlichkeit herausbilden. Derartige Zeitungsartikel und Funksendungen sind zudem aus der Sicht der Konsumenten glaubwürdiger als Werbeanzeigen. Auf diese Weise bekommt die entsprechende Unternehmung unter Umständen eine Art Meinungsmonopol in der Öffentlichkeit.[2] Die derart entstandenen positiven Vorstellungen, welche die Öffentlichkeit mit dem Namen der Unternehmung verbindet, werden sich auch auf deren Erzeugnisse übertragen und den Markt für sie aufnahmewilliger machen.

Dieses Beispiel zeigt, daß eine Unternehmung über ein Verfahren wie die Mehrerfolgsbeteiligung k o s t e n l o s Mittel des einzelbetrieblichen Wettbewerbs erhalten kann, die dem Ruf der Unternehmung wie deren Erzeugnissen nützen und für die absatzpolitischen Zielsetzungen eine wertvolle Unterstützung darstellen. Eine daraus resultierende Erhöhung der Absatzleistung kommt im Rahmen der Mehrerfolgsbeteiligung sowohl der Belegschaft als auch der Unternehmung zugute.

---

1) M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 164.
2) Vgl. H. Bayer =Gewinnbeteiligung= 137.

be) Freiwillige soziale Leistungen

Zu den freiwilligen sozialen Leistungen werden in der Regel alle diejenigen betrieblichen Sozialleistungen gerechnet, "die nicht durch Gesetz, Tarifvertrag oder sonstige überbetriebliche Vereinbarungen festgelegt und zwingend vorgeschrieben sind."[1] Sie sind grundsätzlich erfolgsabhängig. Zahlreiche Untersuchungen haben aber ergeben, daß diese freiwilligen Sozialleistungen größtenteils ihren freiwilligen und erfolgsbedingten Charakter verloren haben und zu echten Kosten geworden sind, die unter normalen wirtschaftlichen Verhältnissen ohne große Schwierigkeiten kaum reduzierbar sind.[2] Hinzu kommt, daß viele freiwillige Sozialleistungen wie z.B. der betriebliche Wohnungsbau, der Gesundheitsdienst, der Arbeitsschutz und die Unfallverhütung betriebsnotwendig geworden sind, und andere, wie z.B. der Werksunterricht und Fortbildungslehrgänge eingeführt und Werkserholungsheime gebaut worden sind, um die Leistungsfähigkeit der Belegschaft und damit der Unternehmung zu steigern. Werden solche betriebsbedingten und leistungsbezogenen Sozialleistungen als Teil des Preises für die menschliche Arbeitsleistung betrachtet, können sie zu den Lohnkosten gerechnet werden. Damit erscheint es gerechtfertigt, den ursprünglich erfolgsbedingten Charakter der freiwilligen sozialen Leistungen in den Hintergrund treten zu lassen und sie in der kurzfristigen Erfolgsrechnung in die der Belegschaft zugeordneten beeinflußbaren Kostenbereiche einzubeziehen.[3]

---

1) P. Sweerts-Sporck =Höhere Dividenden= in: Der Volkswirt, Heft 40, 1953, 11.
2) Vgl. G. Rex =Ertragsbeteiligung= 39 ff.
P. Sweerts-Sporck =Höhere Dividenden= in: Der Volkswirt, Heft 40, 1953, 11 ff.
U. Pleiß =Freiwillige soziale Leistungen= 193 ff.
3) Bei der REXROTH GmbH werden die freiwilligen sozialen Leistungen dagegen aus der Brutto-Jahresreserve gedeckt. Vgl. dazu die beigefügte Anlage.

Fraglich bleibt, wie die Belegschaft diese freiwilligen Sozialleistungen im Rahmen der Mehrerfolgsbeteiligung beeinflussen soll. Rex kommt zwar zu dem Ergebnis, daß die freiwilligen sozialen Leistungen, auch wenn sie de facto unabdingbar geworden sind, in ihrer Höhe keine absolut unbewegliche Größe darstellen, sondern in der Regel einen gewissen Spielraum offenlassen, der unter Mitwirkung der Belegschaft vielleicht noch größer gehalten werden kann, als bisher angenommen wurde.[1] Wenn sie in ihrer Höhe jedoch keine absolut unbewegliche Größe darstellen, so kann die Mitwirkung der Belegschaft doch nur in einem Verzicht auf die bisher gewährten Leistungen gesehen werden, der im allgemeinen und auch im speziellen Fall der Mehrerfolgsbeteiligung eine Senkung deren absoluter Höhe zur Folge hat.

Allgemein könnte eine Kürzung der freiwilligen Sozialaufwendungen mit oder ggf. auch ohne Einwilligung der Belegschaft für die Unternehmung notwendig sein, wenn durch verschärften Konkurrenzkampf oder Nachfrageverschiebungen eine Senkung der Absatzpreise oder betriebliche Sparmaßnahmen erforderlich werden. Hier erscheinen derartige Einsparungen zumutbar, weil dadurch neben der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung die Arbeitsplätze der Belegschaft gesichert werden können.

Die Belegschaftsmitglieder werden jedoch nicht für den Fortfall von freiwilligen Sozialleistungen stimmen, wenn ihnen als Gegenleistung im Rahmen der Mehrerfolgsbeteiligung nur ein erfolgsabhängiger Lohnzuschlag zufließt, zumal sie an den erreichten Einsparungen nur partiell beteiligt würden. Zudem besteht eine Isomorphie zwischen den Zielen, die mit den Erfolgszuschlägen der Mehrerfolgsbeteiligung und den freiwilligen sozialen Leistungen verfolgt werden. Beide streben eine Steigerung der Ergiebig-

---

1) Vgl. G. Rex =Ertragsbeteiligung= 45.

keit der menschlichen Arbeitsleistung an. Auch aus diesem Grund ist nicht einzusehen, warum die eine Einflußmöglichkeit zugunsten der anderen reduziert werden soll.

Aus der Analyse der dem unmittelbaren Einfluß der Belegschaft zugeordneten Kostenartengruppen läßt sich folgende Schlußfolgerung ziehen: im Gegensatz zu den als gering erachteten Möglichkeiten der Belegschaft, ihr Arbeitsergebnis realiter quantitativ oder qualitativ wesentlich zu steigern, bieten die beeinflußbaren Kostenarten eine Vielzahl von Ansatzpunkten, um die Kostenergiebigkeit zu verbessern.

Erschwerend für das Verständnis der Belegschaftsmitglieder und die Effektivität der Mehrerfolgsbeteiligung wirkt sich jedoch die Tatsache aus, daß trotz verbesserter Zusammenarbeit und kostenbewußten Mitdenkens Kostensteigerungen eintreten können, die auf außerhalb ihres Einflußbereiches liegende Faktoren beruhen. Dies gilt vor allem für anomale Schwankungen des Mengenverbrauchs, Preisveränderungen auf dem Beschaffungsmarkt, Steigerungen der tariflichen Lohnsätze, außerplanmäßige Feiertags- und Überstundenzuschläge sowie dispositive Beeinflussungen des betrieblichen Kostenniveaus durch die Unternehmungsleitung, auf die noch ausführlich eingegangen wird.

c) Auswirkungen auf die Bildung eines Mehrerfolges

Wurde bisher geprüft, welche Möglichkeiten entsprechend der Zielsetzung der Mehrerfolgsbeteiligung für die Belegschaft realiter bestehen, über eine Steigerung der Arbeitsleistung zu quantitativen und/oder qualitativen Verbesserungen der Arbeitsergebnisse sowie zur Erwirtschaftung von Kostenersparnissen beizutragen, so ist jetzt zu fragen, wie sich diese Leistungssteigerungen auf die Bildung eines Mehrerfolges auswirken würden.

Der Produktionswert bildet den Ausgangsposten in der kurzfristigen Erfolgsrechnung der Mehrerfolgsbeteiligung. Er stellt einen Leistungswert dar, der sich aus den Erlösen

für abgesetzte und dem Kostenwert der noch in der Unternehmung befindlichen Erzeugnisse ergibt. Im einzelnen setzt er sich aus der Summe der in einer Abrechnungsperiode erzielten Absatzerlöse[1], der sonstigen Erlöse[2] und aktivierten Eigenleistungen[3], korrigiert um die Bestandsveränderungen[4] und die den Kunden gewährten Boni und Mengenrabatte dieser Periode zusammen. Als Rechnungsgrundlage ist primär seine Höhe mitentscheidend für das Vorhandensein des angestrebten Mehrerfolges, da aus ihm alle im Rechnungsverfahren nachfolgenden Abzugsposten abzudecken sind. Erst dann läßt sich feststellen, ob ein Mehrerfolg erwirtschaftet worden ist oder nicht.

Eine Steigerung der Erzeugnismenge, hervorgerufen durch eine merkliche Hebung der Arbeitsproduktivität bewirkt ausschließlich eine absolute Erhöhung des Produktionswertes, solange diese Mehrproduktion zu Herstellungskosten bewertet als Bestandsleistung in den Produktionswert einfließt. Diese absolute Erhöhung wird durch die äquivalente Erhöhung der beeinflußbaren Kostenartengruppen rechnerisch kompensiert. Überprüfungen in allen zu dieser Untersuchung herangezogenen Unternehmungen ergaben, daß beträchtliche Bestandserhöhungen ihren Ausgleich vor allem in den Positionen Materialeinsatz, Lohn und anteilige Gemeinkosten fanden. Damit ist der Steigerungseffekt für den angestrebten Mehrerfolg gleich Null.

---

1) Die Absatzerlöse stellen periodisierte Ertragseinnahmen aus dem Verkauf an eigenen Erzeugnissen und Handelswaren dar.
2) Die sonstigen Erlöse (z.B. aus Altmaterialverkäufen, Reparaturen usw.) umfassen keine wesens- und rechnungsmäßigen Neutralerträge.
3) Die aktivierten Eigenleistungen (Wiedereinsatzleistungen) werden zu Herstellkosten bewertet.
4) Die Lagerbestände (Bestandsleistungen) sind zu Herstellkosten bewertete Fertigfabrikate (Saldoklasse 7) und Halbfabrikate (Saldoklasse 8).

Diese Aussage gilt mit gleichem Gewicht für Qualitätsverbesserungen der Erzeugnisse, hervorgerufen durch permanentes, sorgfältiges und verantwortungsbewußtes Arbeiten. Sie beeinflussen den Produktionswert erst positiv, wenn sie in entsprechend erhöhten Absatzleistungen oder Verkaufspreisen ihren Niederschlag finden.

Die gleichen Auswirkungen ergeben sich bei kostengünstigerer Fertigung. Solange die Halb- und Fertigerzeugnisse nur zu Herstellkosten bewertet als Bestandsleistungen in den Produktionswert einfließen, machen sich auch durch die Belegschaft erzielte kostenwirtschaftliche Vorteile rechnerisch in diesem Verfahren nicht bemerkbar.

Daraus folgt, daß sowohl ein quantitativ wie qualitativ verbessertes betriebliches Leistungsergebnis als auch erwirtschaftete Kostenersparnisse allein noch nicht zur Bildung eines Mehrerfolges führen. Hinzu kommen muß, daß auch der Absatz am Markt entsprechend größer und lohnender wird bzw. bei betrieblichen Kostenersparnissen wenigstens die bisherige Absatzhöhe gehalten wird. Nur unter diesen Voraussetzungen führt die höhere Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitsleistung auch zu erhöhter betrieblicher Rentabilität. Diese wird dann auch in dem Vorhandensein eines Mehrerfolges ihren Ausdruck finden.

3. Belegschaftsexterne Faktoren, die die Relation zwischen menschlicher Arbeitsleistung und Mehrerfolg beeinflussen

Die vorhergehenden Kapitel zeigten, in welchem Rahmen Steigerungen der Arbeitsleistung seitens der Belegschaft möglich sind und welche Auswirkungen diese Leistungssteigerungen auf die Bildung eines Mehrerfolges haben. Dabei wurde festgestellt, daß die Relation zwischen der Arbeitsleistung der Belegschaft und dem Mehrerfolg in erster Linie durch den Einfluß der Unternehmungsleitung und des Marktes überlagert wird. Aber auch der Einfluß der Verfahrenspraktl-

zierung selber darf in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden. Die Auswirkungen dieser Einflußfaktoren auf den eben genannten Beziehungszusammenhang zu analysieren, soll Aufgabe der folgenden Ausführungen sein.

a) Unternehmungsendogene Einflußfaktoren

aa) Einfluß der Unternehmungsleitung

Im Zusammenhang mit der Mehrerfolgsbeteiligung spricht Kampschulte mehr von den Möglichkeiten der Belegschaft zu Steigerungen der Arbeitsproduktivität sowie Qualitätsverbesserungen und Kostenersparnissen zu kommen[1], weniger jedoch von den Einflüssen, die seitens der Unternehmungsleitung auf diese Größen ausgehen können.[2] Als Träger der betrieblichen Impulse, als Motor der betrieblichen Dynamik, durchdringt und formt dieser Faktor jedoch das gesamte betriebliche Geschehen.

Kennzeichnend für die der Unternehmungsleitung zugehörigen Personen ist die Aufgabe, in und für die Unternehmung die letzten grundlegenden Entscheidungen zu treffen. Die wesentlichen Merkmale dieser grundlegenden Entscheidungen sind folgende[3]:

1. das Maß an Bedeutung, das solche Entscheidungen für die Vermögens- und Ertragslage und damit für den Bestand der Unternehmung besitzen;
2. die Tatsache, daß diese Entscheidungen von Personen getroffen werden, die aus ihrer besonderen Verantwortung für das Ganze der Unternehmung und aus

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Leistung steigern= 27, 75 f., 93 ff.
ders. =Mitdenken= 20 f., 23, 31, 36 ff., 53 f.
ders. =Unternehmer= 20, 26, 37, 59, 62.
ders. =Unternehmensführung= 14, 16, 33 ff.
2) Vgl. ders. =Mitdenken= 54.
ders. =Unternehmer= 37.
ders. =Unternehmensführung= 9.
3) Vgl. E. Gutenberg =Unternehmensführung= 60 f.
ders. =Produktion= 132 ff.

ihrer Kenntnis des Gesamtzusammenhanges heraus handeln;

3. die Gegebenheit, daß sie im Interesse der Unternehmung und ihrer Leitung nicht delegiert werden dürfen.

Als Entscheidungen dieser Art sind Dispositionen über Raum, Zeit, Art und Güte, Menge, Modus/Verfahren und Preis und zwar hinsichtlich Einkauf, Kombination und Verkauf anzusehen.[1] Solche Entscheidungen betreffen stets die Wahl zwischen mehreren Alternativen, eine Wahl, die sich an ökonomischen Überlegungen ausrichtet.

Daraus ergibt sich, daß es in einer Unternehmung nur sehr wenige Personen sind, die in diese Gruppe der Unternehmungsleitung eingeordnet werden können. Es sind die Mitglieder des "top management". Setzt sich die Unternehmungsleitung aus Personen zusammen, die die Leitungsfunktion und die Kapitaleignerfunktion in Personalunion ausüben, wird sie hier als Eigentümer-Unternehmungsleitung bezeichnet. Gehören ihr ausschließlich angestellte Manager an, wird hier von der Angestellten-Unternehmungsleitung gesprochen.[2]

aaa) Einfluß auf die Relation zwischen quantitativer und qualitativer Arbeitsergebnissteigerung und Mehrerfolg

Die Analyse der Auswirkungen quantitativer und qualitativer Steigerungen des Produktionsergebnisses auf die Bildung eines Mehrerfolges hat gezeigt, daß ein dergestalt verbessertes Leistungsergebnis erst zu den bisherigen oder zu höheren Verkaufspreisen am Markt realisiert werden muß, um ein

1) Vgl. W. Kellner =Wirtschaftsführung= 339.
2) Dabei soll jedoch nicht übersehen werden, daß zwischen der Vereinigung von Kapitaleigentum und der Wahrnehmung unternehmerischer Funktionen in einer Person und ihrer völligen Trennung in der Praxis viele Möglichkeiten der graduellen Abstufung liegen können.

verteilbares Ergebnis vorliegen zu haben. Diese Realisation unterliegt weitgehend dem Einfluß der Unternehmensleitung. Sie hat zunächst die Verkaufswiderstände zu überwinden, die primär der Mehrproduktion am Markt durch das Verhalten der potentiellen Konsumenten und der Konkurrenz gegenüberstehen.

Gelingt das nicht, so argumentiert Kampschulte, muß sie mit Rücksicht auf die Notwendigkeit, die Mehrproduktion auch abzusetzen, für die Erzeugnisse eine Preissenkung durchführen.[1] Überträgt man diese Wirkung auf eine Vielzahl von Unternehmungen, so ergibt sich eine Tendenz zum allgemeinen Preisnachlaß.[2] "Das bedeutet im Endeffekt eine Erhöhung des Realeinkommens aller und damit eine Ertragsbeteiligung der Allgemeinheit."[3]

Die aus dieser Situation gefolgerte makroökonomische Überlegung ist zweifellos richtig. Eine Erhöhung des Angebotes durch Mehrproduktion bei konstanter Nachfrage (d.h. keine Erhöhung des Nominaleinkommens) führt zwangsläufig zu einer Senkung der Erzeugnispreise. Damit kommen die Ergebnisse der betrieblichen Leistungssteigerung den Konsumenten (also auch den eigenen Mitarbeitern) ganz oder teilweise über Preissenkungen zugute.[4] Der damit verbundene Verzicht auf den "nominalen" Erfolgszuschlag im Rahmen der Mehrerfolgsbeteiligung führt durch die Preisentspannung zu einem "realen" Erfolgsanteil und dadurch zur generellen Realeinkommenserhöhung.[5]

Ist die Mehrproduktion jedoch nur mit Hilfe von Preissenkungen absetzbar, so würde der durch die höhere Erzeugnismenge mögliche Steigerungseffekt für den Produktionswert

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmer= 63.
2) Vgl. ebenda.
3) Ebenda.
4) Vgl. ders. =Mitdenken= 74.
5) Vgl. ders. =Erfolgsentlohnung= Sonderdruck der ZfB aus Heft 5. 1957, 299.

im Umfange der Preissenkung kompensiert. So wäre trotz erhöhter Produktionsleistung die Aussicht auf die Bildung eines Mehrerfolges entsprechend gemindert. Diese makroökonomisch folgerichtige Verhaltensweise steht damit der Realisierung einer Grundidee der Mehrerfolgsbeteiligung entgegen, nämlich eine quantitative Steigerung der betrieblichen Arbeitsleistung unmittelbar durch einen entsprechenden nominalen Erfolgszuschlag anzuerkennen.

Preissenkungen seitens der Unternehmungsleitung können jedoch nicht nur aufgrund der Schwierigkeiten, die Mehrproduktion auch abzusetzen, notwendig werden. Besteht beispielsweise die Gefahr, daß die Umsatzhöhe oder der Marktanteil durch vorhandene oder neu auftretende Konkurrenzprodukte reduziert wird, kann die Unternehmungsleitung mit Rücksicht auf die Notwendigkeit, die eigenen Erzeugnisse abzusetzen oder in der Erwartung, neue Marktanteile zu gewinnen, zu preislichen Zugeständnissen oder sogar zur Gewährung von Kampfpreisen greifen. Beide Maßnahmen würden eine Minderung des Produktionswertes zur Folge haben und damit die Aussicht auf einen Mehrerfolg schmälern.

Um den Produktionswert zu steigern, wäre es zudem wichtig, neben dem Streben nach quantitativer und qualitativer Produktionssteigerung das Schwergewicht von Fertigung und Verkauf auf die Erzeugnisse zu legen, die hohe Erlöse[1)] erbringen. Oft kann die Unternehmungsleitung aber nicht darauf verzichten, auch weniger ertragsbringende Produkte auf dem Markt anzubieten, besonders, wenn diese erst zu optimalen Losgrößen und bestmöglicher Ausnutzung der vorhandenen Kapazität führen oder wie z.B. bei einem umfangreichen Ersatzteilegeschäft, erst den Verkauf von preislich interessanten Erzeugnissen auslösen.

---

1) Erlöse im hier verstandenen Sinne sind die zu Absatzpreisen bewerteten Produktionsleistungen (also Absatz- oder Umsatzerlöse).

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß außer dem Streben nach einer Steigerung der Erzeugnismenge über das bisherige Maß hinaus, kurzfristig auch das Ziel einer Minderung der Arbeitsergebnismenge aktuell werden kann. Auf einen Absatzrückgang kann die Unternehmungsleitung z.B. mit der Forderung nach Abbau der Arbeitsintensität durch Verminderung der Beschäftigungszahl reagieren. Größere Mengensteigerungen der Arbeitenden wären hier also sogar unerwünscht. Ein solcher Fall würde den Intentionen der Mehrerfolgsbeteiligung vollständig entgegenstehen und einen wesentlichen Grund für ihre Praktizierung beseitigen.

Diese Überlegungen unterstreichen, daß sich die Einflüsse der Unternehmungsleitung wesentlich auf die Höhe des Produktionswertes auswirken. Die Belegschaft mag das quantitative und/oder qualitative Ergebnis ihrer Arbeitsleistungen noch so sehr steigern, notwendige oder falsche marktwirtschaftliche Dispositionen der Unternehmungsleitung, der Zwang zu preislichen Zugeständnissen oder sogar Produktionseinschränkungen aufgrund einer ungünstigen Marktlage der Unternehmung sowie auch auflaufende Lagerbestände können in ihren Auswirkungen das betriebliche Leistungsergebnis und damit den Produktionswert so stark beeinflussen, daß nach Abzug der Kosten kein oder zumindest kein dem erhöhten Einsatz der Belegschaft äquivalenter Mehrerfolg mehr verbleibt.

Andererseits ist eine Steigerung des Produktionswertes aus allein in der Unternehmungsleitung liegenden Gründen wie z.B. durch die Aufnahme eines neuen Erzeugnisprogrammes, mit dem eine bestehende Marktlücke geschlossen werden kann, der gezielte Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums oder absatzsteigernde Dispositionen aufgrund der besseren Marktübersicht, auch bei gleichbleibender oder niedriger Arbeitsleistung der Belegschaft möglich.

aab) Einfluß auf die Relation zwischen Kostenersparnissen der Belegschaft und Mehrerfolg

Um die Einflußmöglichkeiten der Unternehmungsleitung auf das betriebliche Kostenniveau aufzuzeigen, ist zunächst auf die Höhe und Zusammensetzung des Abzugspostens Unternehmensbedarf und Steuern - kurz U.+S. genannt - einzugehen.

Dieser Abzugsposten wird verfahrensmäßig der Unternehmung - nach Kampschulte repräsentiert durch die Kapitaleigner und die Unternehmungsleitung - zugeordnet und daher dem Blickfeld sowie der Einwirkungsmöglichkeit der Belegschaft entzogen.

In dem Grundvorschlag des Instituts für sozialwirtschaftliche Betriebsberatung von Kampschulte, der für die ELECTRO-ACUSTIC GmbH zur Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung erarbeitet wurde, heißt es: "Es muß schon hier darauf verwiesen werden, daß die betriebliche Aufklärung und Unterrichtung der Mitarbeiter sich vornehmlich auf j e n e K o s t e n b e r e i c h e b e z i e h t, d i e d e m E i n f l u ß d i e s e r s e l b s t u n t e r l i e g e n. In diesen Kostenbereichen sollen von der Belegschaft Überlegungen im Hinblick auf mögliche Einsparungen angestellt werden."

"Alle Aufwendungen, die den Unternehmensbedarf betreffen, d.h. die ausschließlich der Verantwortung und Verwaltung der Unternehmungsleitung unterliegen, bleiben davon unberührt. Die Kostenanalyse t r e n n t daher alle diejenigen Kosten, die für die Sicherung des Unternehmens zu berücksichtigen bleiben, d.h. die den Unternehmensbedarf betreffen, von d e n K o s t e n, welche durch die Mitarbeiter unmittelbar b e e i n f l u ß t werden können."[1)]

---

1) Unveröffentlichter Grundvorschlag des Instituts für sozialwirtschaftliche Betriebsberatung, Düsseldorf, erarbeitet für die ELECTROACUSTIC GmbH, Kiel, zum Aufbau eines leistungsabhängigen Lohnergänzungsverfahrens.

aaba) Analyse des Abzugspostens "Unternehmensbedarf und Steuern"

(1) Höhe des verwendeten Verrechnungswertes

In der kurzfristigen Erfolgsrechnung der Mehrerfolgsbeteiligung wird für den Abzugsposten U.+S. ein Verrechnungswert verwandt. Er stellt einen Mittelwert dar, der aus dem Zahlenmaterial der vergangenen Geschäftsjahre gebildet wird. Problematisch ist, wieviel Jahre dazu herangezogen werden sollten. In der Praxis wird der Verrechnungswert aus dem Zahlenmaterial der letzten zwei bis drei Jahre zusammengestellt, die der Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung vorausgegangen sind. Vorteilhafter erscheint es, das Zahlenmaterial von etwa fünf Jahren heranzuziehen. Damit wären sowohl die Auswirkungen der von der normalen Entwicklung abweichenden Konjunktur- und Saisonschwankungen hinreichend ausgeglichen, als auch die Beziehungen der einzelnen Positionen des U.+S.-Bereiches zur Gegenwart noch ausreichend gewährleistet.

In der ELECTROACUSTIC GmbH wird mit einem Verrechnungswert von 18 % auf die Erlöse aus eigenen Erzeugnissen und 10 % auf die Erlöse aus Handelswaren gearbeitet. Bei der REXROTH GmbH ergab sich ursprünglich ein Verrechnungswert von 17 % auf den Produktionswert. Vor fünf Jahren wurde er auf 19,5 % erhöht, weil sich der Kapitalbedarf der Unternehmung wegen einer Werkserweiterung (Bau einer Formerei und Gießerei) sprunghaft erhöhte und die im U.+S.-Bereich vorbehaltenen Mittel zur Finanzierung nicht mehr ausreichten. Diese Erhöhung fand bei den Mitarbeitern nach Aussprachen in den zuständigen Wirtschafts- und Partnerschaftsausschüssen verständnisvolle Zustimmung.[1] Die HOMBAK Maschinenfabrik KG arbeitet als stark kapitalintensive Unternehmung mit einem Verrechnungswert von 22 % auf den berichtigten Produktionswert.

---

1) Auskünfte, die der Verfasser aufgrund eines Schriftwechsels mit dem Personalleiter der REXROTH GmbH, Herrn Eugen Tatarko, erhielt.

Diese Ausführungen lassen erkennen, daß der Verrechnungswert für U.+S. betriebsindividuell und im Zeitablauf in seiner Höhe nicht konstant ist. Interne und externe Gründe wie z.B. steigender Kapitalbedarf der Unternehmung, Steuererhöhungen, wachsende Risiken oder Erhöhungen des Kapitalzinses werden in einer Erhöhung des Prozentsatzes für U.+S. ihren Ausdruck finden. Damit soll die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an Veränderungen gewährleistet und das Überwinden von Krisen und Konjunkturrückschlägen nicht zusätzlich erschwert werden. Seine Erhöhung mindert jedoch die Aussicht auf einen Mehrerfolg entsprechend. Die Unternehmungsleitung muß deshalb größten Wert darauf legen, die Belegschaft über die Ursachen, die zu seiner Änderung geführt haben, genau zu informieren. Das verlangt allein schon der Partnerschaftsgeist, der in der betreffenden Unternehmung herrschen sollte. Außerdem tritt man durch eine offene und erläuternde Darlegung von vornherein evtl. auftretenden Spekulationen und Beunruhigungen innerhalb der Belegschaft wirksam entgegen.

(2) Inhaltliche Bestimmung

Mit dem Prozentsatz für U.+S. werden im einzelnen abgegolten[1]:

Bilanzabschreibungen
Bildung und Auflösung von Wertberichtigungen
Wesens- und zeitraumneutrale Aufwendungen und Erträge[2]
Gehalt Geschäftsführer und ltd. Angestellte (bzw. kalkulatorischer Unternehmerlohn)
Vermögensabgabe und Vermögensteuer

---

1) Die hier aufgezeigte Zusammensetzung des U.+S.-Bereiches fand der Verfasser mit geringfügigen Abweichungen in allen untersuchten Unternehmungen vor.
2) Umsatzneutrale Aufwendungen und Erträge, die z.B. bei Liquidation oder Fusion usw. entstehen, bleiben bei der Ermittlung des Mehrerfolges unberücksichtigt. Sie sind nicht in einen Prozentsatz faßbar, sondern fließen der Unternehmung zu bzw. sind von ihr zu tragen.

Gewerbekapitalsteuer
Gewerbeertragsteuer
Lohnsummensteuer
Pacht für Grundstücke, Gebäude und Maschinen
Bildung und Auflösung von Rückstellungen
Zinsaufwand 1)
Auf- und Abwertung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen
Beiträge zu Berufsvertretungen
Kapitalverkehrskosten
Rechts- und Beratungskosten
Patentkosten (Anmeldung und Erhaltung)
Sonstige Gemeinkosten
Körperschaftsteuer
Sonstige Steuern und öffentliche Abgaben
Grundgewinn 2)

= Unternehmensbedarf und Steuern

Zu den Kostenarten, die ausschließlich der Verantwortung der Unternehmungsleitung zugeordnet werden, gehören damit im wesentlichen Kapitalkosten (Zinsen und Abschreibungen), Abgaben (sämtliche Steuern), Rechtskosten, Zusatzkosten (Unternehmerlohn) oder - von Fall zu Fall verschieden - Personalkosten für leitende Angestellte. Hinzu kommen verschiedenartige wesens- und zeitraumneutrale Aufwendungen, wie z.B. abzugsfähige und nichtabzugsfähige Spenden, Verluste aus Anlage- und Wertpapierverkäufen usw.

Eine allseits befriedigende Abstimmung darüber, in welcher Höhe welche Posten als Kosten bzw. Aufwendungen - und damit den Mehrerfolg mindernd - in den U.+S.-Bereich eingehen sollten, erscheint als sehr schwierig. Die absolut einseitige Zuordnung dieser Größen in das Entscheidungsfeld der Unternehmungsleitung stellt jedoch keine befriedigende Lösung dar, da in vielen Fällen ihrem subjektiven

---

1) Der Zinsaufwand umfaßt eine Abgeltung für alle effektiv zu zahlenden Fremdkapitalzinsen.
2) Der Grundgewinn der Unternehmung ist eine Nettogewinngröße und stellt die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals bzw. die Abdeckung des Grundanspruchs der Kapitaleigentümer dar.

Ermessen ein weiter Spielraum gegeben ist. Hingewiesen sei in diesem Zusammenhang auf das Problem der "richtigen" Bemessung der Abschreibungen und Rückstellungen und auf die Bewertung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. In diesen Fragen können die Meinungen der Unternehmungsleitung und der Belegschaft über die Wertansätze differieren. "Das wird besonders deutlich, wenn man sich vor Augen führt, daß der technisch-wirtschaftliche Fortschritt, der in seinen Ausmaßen und seinem zeitlichen Eintreten nicht hinreichend genau vorherzusehen ist, die Unternehmungsleitung aus dem Vorsichtsprinzip heraus häufig zwingt, die Anlagen so schnell wie irgend möglich abzuschreiben", was dann zwangsläufig eine Ertragsminderung in der betreffenden Periode zur Folge hat.[1] Die Schwierigkeit, den technisch wirtschaftlichen Fortschritt in zeitlicher Hinsicht und in seinen Ausmaßen hinreichend exakt vorherzubestimmen, macht es auch unmöglich, bei der Einführung einer Mehrerfolgsbeteiligung die Bewertungs- und Abschreibungsmodalitäten exakt festzulegen. Der hier mögliche Hinweis, daß das auch gar nicht nötig sei, da eine pessimistische Bewertung der Vermögensgegenstände bzw. eine großzügige Abschreibung lediglich zu einer Ertragsverschiebung führe und der Belegschaft später zugute komme, wird nicht alle Belegschaftsmitglieder zufriedenstellen, da viele mehr an einer augenblicklichen Beteiligung als an einer Ausschüttung in späteren Jahren interessiert sind, wenn sie vielleicht nicht mehr in der Unternehmung arbeiten.[2]

Weitere Differenzen können leicht darüber entstehen, ob und inwieweit bestimmte finanzielle Belastungen, die auch die private Sphäre des Eigenkapitalgebers bzw. der Eigen-

---

1) R. Schultz =Betriebswirtschaftliche Aspekte= Sonderdruck aus dem Hamburger Jahrbuch für Wirtschaft und Gesellschaftspolitik, 1968, 304.
2) Vgl. ebenda.

tümer-Unternehmungsleitung tangieren (z.B. Kosten für Kraftfahrzeuge, Reisen, Spenden u.ä.) in den U.+S.-Bereich einzugehen haben.

Durch die alleinige Verwaltung und Verantwortlichkeit der Unternehmungsleitung für diese in den U.+S.-Bereich einbezogenen Kosten bzw. Aufwendungen verfügt sie grundsätzlich über ein Instrument, mit dem sie innerhalb eines bestimmten Spielraumes a priori die Höhe des möglichen Mehrerfolges steuern kann, ohne daß der Belegschaft Einwirkungsmöglichkeiten gegeben sind.

Die in den U.+S.-Bereich einbezogene Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals und die Verrechnung eines Unternehmerlohnes wird ausführlich in dem Kapitel über die Zielsetzung der leistungsgerechten Ertragsverteilung behandelt.[1)]

aabb) Dispositive Beeinflussung des gesamten betrieblichen Kostenniveaus

Nachdem in den vorhergehenden Ausführungen die Auswirkungen von Dispositionen der Unternehmungsleitung auf einzelne in den U.+S.-Bereich einbezogene und damit ihr verfahrensmäßig zugeordneten Kostenarten aufgezeigt wurden, soll sich nunmehr die Betrachtung auf die Möglichkeiten der dispositiven Beeinflussung des gesamten betrieblichen Kostenniveaus erstrecken.

Umfangreiche Kostenanalysen in den verschiedensten Unternehmungen veranlaßten Henzel zu der Aussage, daß es in erster Linie die D i s p o s i t i o n e n d e r U n t e r n e h m u n g s l e i t u n g sind, die das betriebliche Kostenniveau beeinflussen.[2)] Je nach der Art

---

1) Vgl. dazu S. 117 ff. dieser Arbeit.
2) Vgl. F. Henzel =Kostenrechnung= 495 ff.
ders. =Unternehmer als Disponent= in: ZfB, 13. Jg., 1936, 139 ff.

der im Betrieb eingesetzten Produktivfaktoren können ihre Maßnahmen (Entlassung von Arbeitskräften, Kurzarbeit, Fertigungsverfahren usw.) für das Kostenniveau nicht gleichgültig sein.[1] Deshalb ist die Unternehmungsleitung letztlich der Disponent über sämtliche betriebliche Kostenarten.

Der Einfluß der Unternehmungsleitung auf das betriebliche Kostenniveau kann grundsätzlich über jede Kosteneinflußgröße erfolgen, auf die sie einzuwirken vermag, soweit nicht rechtliche, technische oder wirtschaftliche Gegebenheiten ihre Dispositionsfreiheit determinieren. Aus der Vielzahl der Möglichkeiten seien hier als die wesentlichen genannt:

1. der Beschäftigungsgrad
2. das Erzeugnisprogramm
3. das Fertigungsverfahren
4. die Betriebsgröße
5. die Finanzdispositionen
6. die Bewertung
7. die Rationalisierungsmaßnahmen

Das Ausmaß der Kostenänderung bestimmt sich dabei nach dem Einwirkungsgrad der Kosteneinflußgröße und dem Umfang, in dem sie seitens der Unternehmungsleitung variiert.

Zur Verdeutlichung seien einige Beispiele angeführt:

1. der Beschäftigungsgrad

Geht der Auftragsbestand der Unternehmung in einer wirtschaftlichen Krise zurück, so daß nur noch die Hälfte produziert werden kann, dann gibt es für die Unternehmungsleitung im allgemeinen eine Reihe von Möglichkeiten, mit Hilfe spezieller Beschäftigungsdispositionen auf diesen Tatbestand zu reagieren:

"1. die ganze Belegschaft drei Tage pro Woche arbeiten lassen, wobei wiederum die Frage besteht, wie diese drei Tage auf die Woche zu verteilen sind;

---

1) Vgl. F. Henzel =Unternehmer als Disponent= in: ZfB, 13. Jg., 1936, 149 f.

2. die halbe Belegschaft sechs Tage voll,
3. die ganze Belegschaft sechs Tage halbtätig zu beschäftigen,
4. von den bisherigen Schichten etwa die Tag- oder die Nachtschicht wegfallen lassen.

Bei ansteigender Beschäftigung bestehen dagegen folgende Möglichkeiten:

1. Überstunden und Schichten einzulegen,
2. die Belegschaft zu vermehren,
3. beides gleichzeitig durchführen,
4. Erhöhung der Leistungsfähigkeit durch vermehrte Aufstellung von Maschinen oder durch Verbesserungen an Maschinen und Vorrichtungen zu erzielen u.dgl.,
5. Fertigungsaufträge nach auswärts zu vergeben."[1)]

Daß diese verschiedenen Möglichkeiten der Beschäftigungsdispositionen eine unterschiedliche Kostengestaltung zur Folge haben werden, erscheint ohne weiteres verständlich.

2. <u>das Erzeugnisprogramm</u>

Eine der wichtigsten Dispositionen der Unternehmungsleitung bezieht sich auf die Zusammensetzung des Erzeugnisprogrammes nach Art und Menge. Dabei hat sich vielfach die Tendenz zur großen Serie als bestimmende Kraft in der Planung des Erzeugnisprogramms durchgesetzt, da sie kostenwirtschaftliche Vorteile erwarten läßt. Größere Stückzahlen können mit niedrigeren Stückkosten hergestellt werden, als Serien mit geringerer Stückzahl. Darüber hinaus führt diese Tendenz auch insofern zu Kostensenkungen, als sie auf die Bereinigung der Produktion von unrentablen, lediglich noch mitgeschleppten und überflüssigen Erzeugnissen dringt.

Neben der Art der Erzeugnisse und der Größe der Serie,

---

1) F. Henzel =Kostenrechnung= 507.

in der einzelne Produktarten gefertigt werden sollen, wirkt sich in allen Fällen, in denen eine Mehrzahl von verschiedenartigen oder auch verwandten Produkten - Sorten - in zeitlicher Folge auf dem gleichen Produktionsweg erstellt werden sollen, auch das Problem des S o r t e n w e c h s e l s auf die Kostengestaltung aus.[1] Wie oft dieser Sortenwechsel eintritt, hängt einmal von der Größe der Aufträge, zum anderen von den Dispositionen der Unternehmungsleitung ab.

3. das Fertigungsverfahren

Es läßt sich in vielen Fällen ein und dieselbe Arbeitsverrichtung in Handarbeit, mit einfachen oder mit komplizierten Aggregaten durchführen. Je nach der Art des Fertigungsverfahrens, z.B. Schweißen statt Nieten, Stanzen von Löchern statt Bohren, Bearbeiten mit oder ohne Zuhilfenahme von Vorrichtungen usw., werden die Kosten durchaus verschieden sein.[2] Die Entscheidung hierüber, die Wahl etwaiger Fertigungsverfahren, liegt weitgehend in der Hand der Unternehmungsleitung. "Sie können wählen zwischen Bearbeitungskosten der einen oder anderen Art oder zwischen Bearbeitungskosten und Gemeinkosten in Gestalt von Vorrichtungen, Maschinennutzung, Modellen usw."[3]

Damit zeigt es sich, daß die Unternehmungsleitung nicht nur die ihr im U.+S.-Bereich verfahrensmäßig zugeordneten Kostenarten, sondern die gesamte betriebliche Kostengestaltung wesentlich beeinflussen kann. Kostensenkungen oder Kostensteigerungen hängen weitgehend von ihren Dispositionen ab und werden durch die Belegschaft geschaffene kostenwirtschaftlichen Vorteile in entscheidendem Maße verstärken, kompensieren oder überkompensieren.

---

1) Vgl. F. Henzel =Kostenrechnung= 497.
2) Vgl. ebenda, 520.
3) Ebenda.

ab) Einfluß der Verfahrenspraktizierung

aba) Einfluß auf das betriebliche Leistungs- und Kostenniveau

Die Mehrerfolgsbeteiligung bedeutet erhöhten Arbeitsaufwand für das Lohnbüro durch die Berechnung der Anteile, die auf den einzelnen Mitarbeiter entfallen, und für die Betriebsbuchhaltung durch die zusätzliche statistische Durchführung der kurzfristigen Erfolgsrechnung dieses Verfahrens sowie die Übersetzung der erstellten Zahlenübersichten in auch für den Nicht-Fachmann verständliche Diagramme und Schaubilder. Hinzu tritt der Aufwand für die Erstellung und Vorbereitung einer Vielzahl von Informationen mündlicher und schriftlicher Art, die von der Unternehmungsleitung eingesetzt werden müssen, um die Belegschaft ständig über den Stand der Beteiligung und die in den Mitarbeiter- und Partnerschaftsausschüssen beschlossenen Maßnahmen zu unterrichten. Rexroth, Mitinhaber der REXROTH GmbH, äußerte die Ansicht, daß bei mehr als 400 Belegschaftsangehörigen eine Person benötigt werde, die sich allein damit beschäftige, den Gedanken der Partnerschaft in den Betrieb zu bringen.[1)]

Auch die Teilnahme an den Sitzungen der Mitarbeiter- und Partnerschaftsausschüsse, in denen das Verfahren und seine monatlichen Abläufe regelmäßig besprochen und diskutiert werden, kostet Zeit und Geld, da sie wie Arbeitsstunden bezahlt wird.

Es ergibt sich also, daß die Praktizierung der Mehrerfolgsbeteiligung Arbeitsstunden beansprucht, die für die betriebliche Leistungserstellung verloren gehen, mehr Mitarbeiter erfordert, um die zusätzlichen Aufgaben zu erfüllen sowie zusätzliche Materialien und Arbeitsgeräte für die Erstellung und Vorbereitung verfahrensorientierter

---

1) Vgl. M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 111.

Informationen verlangt. Dadurch erhöhen sich in gewissem Umfang die Lohnkosten, Materialgemeinkosten, Raumkosten etc. Diese Kosten werden noch durch die vom Institut für sozial-wirtschaftliche Betriebsberatung berechneten Beratungskosten für die Einführung des Verfahrens sowie für die permanente Betreuung bei der Durchführung erhöht, die sich beispielsweise bei der ELECTROACUSTIC GmbH je nach Inanspruchnahme jährlich auf 12.000 - 15.000 DM beliefen.

Günther erklärt dazu, daß kurzfristig gesehen die Unternehmung zwar eine zusätzliche Belastung zu tragen hat, es sich langfristig jedoch um unumgänglichen Aufwand handelt, der genauso der Erhaltung des Betriebes dient, wie etwa die Public oder Human Relations, der freiwillige Sozialaufwand usw.[1)]

Diese zusätzlichen Belastungen können also als eine Art Investition betrachtet werden. Um die Leistungsbereitschaft und das konstruktive Mitdenken der Belegschaft anzuregen, muß sie laufend neuen Impulsen ausgesetzt werden. Diese können sowohl von Gruppenbesprechungen, Ausschußsitzungen und Betriebsversammlungen als auch von Rundschreiben aller Art, Betriebszeitungen und graphischen Darstellungen ausgehen. Langfristig gesehen, wird so die Arbeit in den Wirtschaftsausschüssen und die betriebliche Information zu einer Leistungskomponente, die wesentlich dazu beitragen kann, einen Mehrerfolg zu erwirtschaften. Unter diesem Gesichtspunkt muß auch die dafür aufgewandte Zeit wenigstens mittelbar der Leistungserstellung zugerechnet werden. Trotzdem kann nicht übersehen werden, daß die Praktizierung dieses Beteiligungsverfahrens zumindest mittelfristig eine nicht unerhebliche zusätzliche Kostenbelastung mit sich bringt, die die Erwirtschaftung von Kostenersparnissen seitens der Belegschaft erschwert und damit die Aussichten auf einen Mehrerfolg entsprechend verringert.

---

1) Vgl. M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 112.

abb) Einfluß der Auflösung der Marktreserve

Die Bildung der Marktreserve basiert auf der Überlegung, daß der Wert der betrieblichen Leistung entscheidend durch die marktwirtschaftlichen Gegebenheiten modifiziert wird. Aufgrund dieser Marktabhängigkeit kann die Unternehmung ein Anrecht auf Substanz in Form eines Marktfonds geltend machen, der zu gegebener Zeit in geeigneter Weise zur Marktanpassung, für zusätzliche Werbung oder außergewöhnliche Kundenvergünstigungen eingesetzt werden soll.[1] Wenn sich infolge einer guten Ertragslage der Unternehmung eine Marktreserve angesammelt hat, so können beispielsweise von einem bestimmten Zeitpunkt ab, der durch die Höhe der Marktreserve bestimmt ist, einzelne Erzeugnisse mit ihrem Ist-Preis gesenkt werden.[2]

Die kurzfristige Erfolgsrechnung der Mehrerfolgsbeteiligung läßt es jedoch nicht zu, derartige markt- und absatzpolitische Maßnahmen nur zu Lasten der Marktreserve zu verrechnen. Die durch die Auflösung der Marktreserve möglichen Preisnachlässe mindern rechnerisch die Höhe des Produktionswertes im Umfang der Preissenkungen und verringern dadurch entsprechend die Aussicht auf ein kurzfristig verteilbares Ergebnis. Nach Kampschulte sollte aber dieser Verzicht oder Teilverzicht auf einen augenblicklichen n o m i n a l e n Erfolgszuschlag bei einer Ausweitung des in dieser Form praktizierten Beteiligungsgedankens auf eine Vielzahl von Unternehmungen zu einem r e a l e n Erfolgszuschlag durch Preisentspannung führen können.[3] Damit steht diese Konsumentenbeteiligung[4] jedoch der Realisierung des Grundsatzes dieses Verfahrens entgegen, eine

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 83, 96.
2) Vgl. ders. =Erfolgsentlohnung= Sonderdruck der ZfB aus Heft 5, 1957, 299.
3) Vgl. ebenda.
4) Vgl. ebenda.

innerbetriebliche Mehrleistung direkt durch einen angemessenen nominalen Erfolgszuschlag anzuerkennen.

Es ist jedoch nicht verständlich, warum der Einsatz der Marktreserve einen Verzicht auf den nominalen betrieblichen Erfolgszuschlag zur Folge haben soll. Eine Auflösung der Marktreserve kann doch nur bedeuten, daß die durch Preisnachlässe hervorgerufene Minderung des Produktionswertes durch Zubuchung eines entsprechenden Betrages aus dem vorhandenen Marktfonds kompensiert wird. Ein solches Vorgehen würde aber beinhalten, daß die Preissenkungen nur zu Lasten der Marktreserve erfolgen und bis zu deren Aufzehrung keinen Verzicht oder Teilverzicht auf mögliche nominale Erfolgszuschläge mit sich bringen würden. Dieser durchaus praktikable Weg scheint, wie die vorherigen Ausführungen erkennen lassen, nicht im Sinne Kampschultes zu sein.

b) Unternehmungsexogene Einflußfaktoren

ba) Markteinflüsse und deren Eliminierung

Nachdem der Einfluß der Unternehmungsleitung und der Verfahrenspraktizierung selber auf die Relation zwischen der Arbeitsleistung der Belegschaft und dem Mehrerfolg untersucht wurden, bleibt zu prüfen, welche Auswirkungen bestehende Markteinflüsse auf den genannten Beziehungszusammenhang haben.

baa) Markteinflüsse

Zu den als Einflußfaktoren auftretenden Märkten sind sowohl der Absatz- als auch der Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarkt zu zählen. Während der Absatzmarkt entscheidend die Relation zwischen der betrieblichen Leistungserstellung und dem Mehrerfolg beeinflußt, wirken der Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarkt wesentlich auf das betriebliche Kostenniveau ein.

baaa) Der Absatzmarkt

Wie die vorhergehenden Ausführungen gezeigt haben, bewirkt eine quantitative und/oder qualitative Steigerung des betrieblichen Leistungsergebnisses, hervorgerufen durch eine höhere Arbeitseffizienz, allein noch nicht die Bildung eines Mehrerfolges. Als weitere Voraussetzung tritt hinzu, daß das gesteigerte betriebliche Leistungsergebnis am Absatzmarkt zu den bisherigen bzw. entsprechend verbesserten Verkaufsbedingungen realisiert werden kann. Ist das nicht der Fall, sondern müssen aufgrund einer ungünstigen Marktstellung der Unternehmung, hervorgerufen durch Nachfrageverschiebungen, vorhandene oder neu auftretende Konkurrenz oder Substitutionserzeugnisse oder einfach aufgrund der Notwendigkeit, die Mehrproduktion auch abzusetzen, die Preise für die Erzeugnisse gesenkt werden, so verbleibt nach Subtraktion aller im Rechenverfahren der Mehrerfolgsbeteiligung vorgesehenen Abzugsposten kein oder zumindest kein der erhöhten Arbeitsintensität äquivalenter Mehrerfolg übrig.

Andererseits ist es auch denkbar, daß der durch ein verbessertes betriebliches Leistungsergebnis mögliche Mehrerfolg aufgrund von allein im Absatzmarkt liegenden Gründen, wie z.B. ansteigender Konjunktur, günstiger Nachfrageverschiebungen oder bestimmter Modeströmungen noch gesteigert werden kann. Diese Absatzmarkteinflüsse können so stark sein, daß selbst bei niedriger Arbeitsleistung ein Mehrerfolg ausgewiesen wird.

baab) Der Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarkt

In den zur Analyse herangezogenen Unternehmungen wurde die progressive Entwicklung der Materialkosten vornehmlich als eine Folge der steigenden Beschaffungspreise erkannt. Das Ausmaß des Einflusses auf den Beschaffungspreis hängt für die einkaufende Unternehmung maßgeblich davon ab, welche

Beschaffungsmarktsituation für sie gilt oder von ihr herbeigeführt werden kann. Je nach der Zahl der an Angebot und Nachfrage Beteiligten, ihren Marktanteilen und ihrem Marktverhalten ergeben sich verschiedene Angebots- und Nachfrageformen und damit sehr voneinander abweichende Marktsituationen.[1)]

Ist für einen bestimmten Werkstoff praktisch nur eine nachfragende Unternehmung vorhanden, so ist ihre Position sehr stark. Ist hingegen die Zahl der Verarbeiter eines Rohstoffes sehr groß und der Bedarf der einzelnen Unternehmung, gemessen am Gesamtumsatz des Marktes minimal, so bestehen für sie lediglich geringfügige Möglichkeiten zur Beeinflussung des Beschaffungsmarktes.

Diese Aussage gilt in noch stärkerem Maße für den Arbeitsmarkt. Er ist "durch die Marktform des bilateralen Monopols gekennzeichnet, das Arbeitsangebot wird durch die Gewerkschaft als Angebotsmonopolisten, die Arbeitsnachfrage durch den Arbeitgeberverband als Nachfragemonopolisten repräsentiert."[2)] Deren Verhandlungstaktiken und jeweiligen Machtpositionen beeinflussen die Lohnbildung entscheidend. Daraus folgt, daß die Unternehmung den jeweiligen tariflichen Lohnsatz als Datum zu akzeptieren hat.

Auch der Kapitalmarkt, der den Zinssatz und damit die entscheidende Komponente der Kapitalkosten bestimmt, entzieht sich weitgehend dem Einfluß der Unternehmung. Diese Aussage gilt besonders für den Fall, daß der Staat oder die Zentralnotenbank regulierend auf das Zinsniveau einwirken.

---

1) Vgl. dazu die ausführlichen Darstellungen bei
R. Seyffert =Wirtschaftslehre= 372 ff.
E. Sundhoff =Beschaffung= 118 ff.
2) K. Rose =Einkommensverteilung= 43.

Innerbetriebliche Einflüsse und Markteinflüsse können sich also konträr gegenüberstehen. Ebenso wie ein quantitativ und qualitativ erhöhtes betriebliches Leistungsergebnis durch Preisverfall auf dem Absatzmarkt kompensiert werden kann, wird ein vom Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarkt ausgehender Kostendruck die durch gemeinschaftliches, kostenbewußtes Arbeiten hervorgerufenen betrieblichen Kosteneinsparungen egalisieren.

Deshalb soll als Exkurs erörtert werden, ob es nicht der nach Kampschulte vorwiegend auf die innerbetriebliche Leistung ausgerichteten Mehrerfolgsbeteiligung besser entsprechen würde, mit Hilfe von festen kalkulatorischen Verrechnungs- und Einstandspreisen, die von außen einwirkenden marktwirtschaftlichen Gegebenheiten rechnerisch zu eliminieren.

bab) Eliminierung der Markteinflüsse

Würden in der kurzfristigen Erfolgsrechnung des Verfahrens Verrechnungs- und Einstandspreise zugrunde gelegt, erhielte die Mehrerfolgsbeteiligung den Charakter einer reinen Leistungsbeteiligung. Gemessen würde der Arbeitserfolg[1], "d.h. die Betriebsgebarung im Sinne innerbetrieblicher Wirtschaftlichkeit."[2] Der Kausalzusammenhang zwischen der innerbetrieblichen Leistung und dem ausgewiesenen Mehrerfolg wäre damit weitgehend hergestellt.

In Zeiten starker Schwankungen der Absatzpreise müßte zunächst mit einem Verrechnungswert für die Erzeugnisse aus eigener Fertigung und einem Einstandswert für die Handelswaren gearbeitet werden. Auf diesem Wege können bei der

---

1) Einschränkend muß gesagt werden, daß der Arbeitserfolg aufgrund der erwähnten Mischgröße U.+S. nur näherungsweise gemessen würde.
2) E. Kosiol =Bilanzreform= 177.
ders. =Betriebsbuchhaltung= 19.

Ermittlung des Ausgangspostens dieses Verfahrens - dem Produktionswert - die Einflüsse (Gewinne und Verluste) eliminiert werden, die aus Konjunkturwandlungen, Saisonschwankungen und Modeströmungen resultieren.

Die Verwendung dieser Verrechnungs- und Einstandspreise erlaubt zwar eine genauere Bewertung der innerbetrieblichen Leistung, kann aber in der Praxis als Lösung der aufgezeigten Problematik nur den ersten Schritt darstellen. Es darf als zweiter Schritt nicht darauf verzichtet werden, zur Berechnung des ausschüttbaren kurzfristigen Ergebnisses auch die tatsächlich erzielten Umsatzerlöse heranzuziehen. Erst diese spiegeln die Leistungen des Verkaufspersonals wider, die integrierender Bestandteil der Arbeitsleistung der Belegschaft sind. Es gibt in unserer herrschenden Wirtschaftsordnung keinen automatisch wirkenden Preismechanismus. Gerade in Zeiten harter Konkurrenz und des Preisverfalls wirkt es sich besonders stark aus, ob ein Verkäufer geschickt verhandelt oder nicht.

Auch aufgrund folgender Überlegungen muß dieser zweite Schritt vor Bestimmung des ausschüttbaren Ergebnisses getan werden. Weist die kurzfristige Erfolgsrechnung unter Verwendung von Verrechnungspreisen einen Mehrerfolg aus, so besteht bei Preisverfall auf dem Absatzmarkt nicht die Gewähr, daß die angesetzten Verrechnungspreise beim Verkauf auch realisiert werden können. Für die Unternehmung würde diese ungünstige Marktentwicklung bedeuten, daß Ausschüttungen erfolgen, obwohl sie mit Verlusten arbeitet. Bei langfristigen Marktverlusten wäre ihre Leistungsfähigkeit also zusätzlich belastet.

Die gleichen negativen Auswirkungen würden entstehen, wenn Material, Lohn und Zins zu Verrechnungspreisen in die Herstellkosten einbezogen würden, die unter den realen Wertansätzen lägen und dadurch Ausschüttungen lediglich aufgrund rechentechnischer Kosteneinsparungen erfolgen würden.

Diese Überlegungen rechtfertigen grundsätzlich das Einbeziehen des Absatz- sowie des Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarktes in ein Verfahren, das wie die Mehrerfolgsbeteiligung konzipiert ist, zumal die Märkte nicht nur Ursache für Verluste, sondern auch für Gewinne sind. An letzteren kann die Mehrerfolgsbeteiligung die Belegschaft partizipieren lassen, eine reine Leistungsbeteiligung hingegen nicht.

bb) Der Einfluß von Aufträgen der "öffentlichen Hand"

Für den Fall, daß Betriebsleistungen für den öffentlichen Auftraggeber nicht zu Marktpreisen oder wenigstens vergleichbaren Marktpreisen abgerechnet werden können, hat die Preisermittlung aufgrund der Selbstkosten der Unternehmung zu erfolgen. Als Richtlinien hierfür gelten die Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten (LSP). Dieser Selbstkostenpreis darf nur die betriebs- und fertigungsnotwendigen Kosten enthalten.

Als erstes gibt die Unternehmung einen Selbstkostenrichtpreis ab, der sobald die Vorkalkulation genau überprüfbar ist, in einen Selbstkostenfestpreis umgewandelt wird. Diese Umwandlung in den Selbstkostenfestpreis hat nach Möglichkeit noch vor Vertragsschluß zu erfolgen. Ist diese Umwandlung nicht möglich, so schreibt das Recht der Preisbildung vor, später mit Hilfe der Nachkalkulation einen Selbstkostenerstattungspreis zu ermitteln.

Erfolgt der Vertragsabschluß zu einem Selbstkostenfestpreis, wird eine erhöhte wirtschaftliche Fertigung angeregt. Kostenersparnisse tragen zu einer zusätzlichen Erhöhung der vorher einkalkulierten Gewinnspanne bei. Dieser Zusatzerfolg wird im Rahmen der Mehrerfolgsbeteiligung der Unternehmung wie der Belegschaft über das ausschüttbare Ergebnis zugute kommen. Probleme ergeben sich aber in diesem Zusammenhang bei Neu- oder Anschlußaufträgen. Der öffentliche Auftrag-

geber wird nicht ohne weiteres wieder die gleiche Höhe für die einzelnen Kostenansätze des Selbstkostenfestpreises in den neuen Auftrag übernehmen, wie sie bei den vorherigen Preisverhandlungen festgesetzt worden war. Zumindest die Gemeinkostensätze müssen noch einmal neu dargelegt werden. Hat kostenbewußtes Denken und Arbeiten der Belegschaftsmitglieder zu Kostensenkungen geführt, so werden nach den Richtlinien der LSP nur noch diese niedrigeren Kostensätze anerkannt. Das gleiche gilt für Fertigungszeiten, die durch produktivere Arbeitsweise und Rationalisierungsmaßnahmen verkürzt worden sind.

Die Abrechnung der öffentlichen Aufträge zu Selbstkostenerstattungspreisen[1] wird nicht unbedingt zur Steigerung des vorhandenen Wirtschaftlichkeitsgrades der Fertigung anregen. Der in diesen Selbstkostenerstattungspreis einzuberechnende kalkulatorische Gewinn zur Abgeltung des allgemeinen Unternehmerwagnisses und einer besonderen unternehmerischen Leistung wird in der Regel zu einem festen Prozentsatz auf eine Basis (z.B. Herstellkosten oder Nettoselbstkosten) angesetzt. Je höher die ausgewiesene Kostenbasis ausfällt, desto höher ist der Gewinn der Unternehmung und entsprechend größer die Möglichkeit einen Mehrerfolg rechnerisch auszuweisen. Das Streben nach kostenwirtschaftlichen Vorteilen als Teilziel der Mehrerfolgsbeteiligung verliert also bei der Abrechnung aufgrund von Selbstkostenerstattungspreisen weitgehend seinen Sinn. Kostenersparnisse aller Art vermindern die Herstellkosten und damit die Bezugsbasis für den kalkulatorischen Gewinn. Der Selbstkostenerstattungspreis fiele dadurch entsprechend niedriger aus und mindert in gleichem Maße die Aussicht auf einen Mehrerfolg.

Daraus muß die Schlußfolgerung gezogen werden, daß durch

---

1) Öffentliche Aufträge werden in der ELECTROACUSTIC GmbH beispielsweise bis zu 70 % zu Selbstkostenerstattungspreisen abgerechnet.

den Einfluß aller Belegschaftsmitglieder hervorgerufene Kosteneinsparungen bei Aufträgen der öffentlichen Hand sowohl bei der Abrechnung zu Selbstkostenerstattungspreisen als auch bei revolvierender Auftragserteilung bei der Abrechnung zu Selbstkostenfestpreisen dem Auftraggeber weitgehend allein zugute kommen. Diese Tatsache wird sich nicht gerade stimulierend auf den Leistungswillen der Belegschaft auswirken, die sich um ihre erarbeiteten Vorteile gebracht sieht. Für eine Unternehmung, die in großem Umfang für die öffentliche Hand arbeitet, wäre also die Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung von sehr begrenztem Wert.

c) Zusammenfassung

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß der Beziehungszusammenhang zwischen der Arbeitsleistung der Belegschaft und dem zu erwirtschaftenden Mehrerfolg von mannigfachen unternehmungsendogenen wie -exogenen Faktoren überlagert wird. Der positive Effekt, der von quantitativen und/oder qualitativen Steigerungen der Arbeitsergebnisse wie von Kostenersparnissen seitens der Belegschaft auf die Bildung eines Mehrerfolges ausgeht, kann sowohl durch Einflüsse der Unternehmungsleitung und der Verfahrenspraktizierung selbst als auch durch unterschiedliche Markteinwirkungen verstärkt, kompensiert oder überkompensiert werden.

Daraus ist abzuleiten, daß die Mehrerfolgsbeteiligung von Kampschulte ein Verfahren darstellt, welches sehr stark der Gewinnbeteiligung angenähert ist. Während die Einflüsse des Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmarktes sowie der Unternehmungsleitung in besonderem Maße zur Geltung kommen, schwächt sich der Zusammenhang mit dem innerbetrieblichen Leistungsergebnis ab. Deshalb kann dieses Verfahren auch nur sehr bedingt für sich in Anspruch nehmen, "leistungsbezogen" zu sein.[1)]

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmer= 13, 18.

Stellt die Belegschaft jedoch keinen unmittelbaren Kausalzusammenhang zwischen ihrer Arbeitsleistung und dem ausgewiesenen Mehrerfolg fest, sondern erkennt, daß dieser weniger von der angestrebten Steigerung der individuellen Arbeitsleistung und der Gemeinschaftsarbeit abhängt, als von Faktoren, die außerhalb ihres unmittelbaren Einflusses und ihres Verständnisses liegen, so ist mit Recht zu bezweifeln, daß die rechnerisch ausgewiesenen Mehrerfolgsanteile oder sogar Verluste eine dynamische Wirkung haben und die Leistungsbereitschaft der Belegschaft entscheidend anregen.

II) Die Mehrerfolgebeteiligung als Mittel zur leistungsgerechten Ertragsverteilung

Aus der Erkenntnis, daß der betriebliche Ertrag ein Konglomerat aus dem leistungsmäßigen Zusammenwirken der Belegschaft, der Unternehmungsleitung, des Kapitals und des Marktes darstellt, leitet Kampschulte die Notwendigkeit einer l e i s t u n g s g e r e c h t e n Ertragsverteilung auf diese ertragsverursachenden Faktoren ab.[1)]

Damit ist in den folgenden Kapiteln zu prüfen:

1. aufgrund welcher Leistungen die genannten b e t r i e b l i c h e n Produktivfaktoren einen betriebswirtschaftlich gerechtfertigten Anspruch auf die Grundabfindung und den Erfolgszuschlag geltend machen können.
2. inwieweit die Zurechnung der Grundabfindungen sowie der Erfolgszuschläge auf die einzelnen ertragsverursachenden Faktoren im Verfahren der Mehrerfolgsbeteiligung als leistungsgerecht angesehen werden kann.

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Mitarbeiter= 48, 70 f.
ders. =Unternehmer= 14 f., 39, 46.
W. Huppert =Erfolgsbeteiligung= 24.

1) Die Leistung als Grundlage für den Anspruch auf Grundabfindung und Erfolgszuschlag

a) Leistung der Kapitaleigner

Zu dieser Gruppe gehören, das soll vorweg bemerkt werden, nur die Personen, die am Eigenkapital der Unternehmung beteiligt sind.

Die Leistung der Kapitaleigner für die Unternehmung besteht zunächst einmal in der Hergabe ihres Kapitals.[1] Diese Kapitalhergabe steht am Anfang des betrieblichen Geschehens und ohne sie kann die menschliche Arbeit allein in unserer technisch hochentwickelten Wirtschaft keine nennenswerte Leistung erzielen.[2] Hinzu tritt ein wesentliches Element, das untrennbar mit dem im Unternehmen investierten Eigenkapital und somit seinen Eigentümern verbunden ist: die Haftung. Die Eigentümer haften mit ihrem Kapital für Verluste, sie haften insbesondere auch dem Fremdkapital gegenüber.[3]

Die Hergabe des Eigenkapitals und die damit zwangsläufig verbundene Verpflichtung der Haftung begründen vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus den Anspruch des Kapitaleigentümers auf Grundabfindung und Erfolgszuschlag.

b) Leistung der Unternehmungsleitung

Wie in vorhergehenden Ausführungen bereits erläutert, werden in die hier abzugrenzende Gruppe die Personen einbezogen, deren Aufgabe es ist, in und für die Unternehmung die letzten, grundlegenden Entscheidungen zu treffen, unabhängig davon, ob sie Kapitaleigner sind oder nicht.[4] Diese Dispositionen als grundlegende Aufgaben, die sich auf

---

1) Vgl. G. Rex =Ertragsbeteiligung= 84.
2) Vgl. ebenda, 90.
3) Vgl. ebenda.
4) Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 92 f. dieser Arbeit.

die Unternehmung als Ganzes beziehen und nicht auf einzelne Teilbereiche beschränkt bleiben, sind die ausschlaggebenden ökonomischen Arbeitsleistungen.[1] Sicher ist es jedoch so, daß die zur Unternehmungsleitung zählenden Personen nicht nur entscheiden, sondern, je nach den Umständen und Gegebenheiten, auch einen Teil der Planung und sogar der Realisation dessen, worüber sie entscheiden bzw. schon entschieden haben, durchführen.

"Noch eine andere Aufgabe gehört hierher, die in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat: die leitende Zusammenfassung der menschlichen Arbeit, die ordnende Führung des menschlichen Zusammenlebens im Betrieb."[2]

Damit läßt sich zusammenfassend feststellen, daß von den Leistungen der Unternehmungsleitung das Zustandekommen und die Höhe des Betriebsertrages zu einem wesentlichen Teil abhängig ist. Sie ist primär mit wirksamen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet, d.h. die unter mehreren vorhandenen Möglichkeiten getroffene Disposition ist verbindlich und bestimmt unmittelbar das ökonomische Geschehen der Unternehmung.[3] Diese Tatsache begründet den betriebswirtschaftlichen Anspruch der Unternehmungsleitung auf Grundabfindung und Erfolgszuschlag.

c) Leistung der Belegschaft

In die hier zu umreißende Gruppe sollen alle jene Mitarbeiter gerechnet werden, deren Arbeitsleistung - die Durchführung und Ausführung des Angeordneten - primär technischer Art ist.[4] "Damit ist verständlicherweise nicht nur die Technik im ingenieurmäßigen Sinne gemeint, sondern die Technik, die jedem Handeln zugrundeliegt."[5]

---

1) Vgl. E. Kosiol =Entlohnung= 22.
G. Rex =Ertragsbeteiligung= 93.
2) G. Rex =Ertragsbeteiligung= 93.
3) Vgl. ebenda, 94.
4) Vgl. E. Kosiol =Entlohnung= 22.
5) G. Rex =Ertragsbeteiligung= 100 f.

Das Wachstum der Unternehmungen und die in steigendem Maße immer spezieller werdenden vielfältigen Tätigkeiten in ihnen haben zudem zwangsläufig die Notwendigkeit ergeben, zur Realisierung des von der Unternehmungsleitung Gewollten und meist nur in groben Zügen Angeordneten ein bestimmtes Ausmaß an Planungs- und Entscheidungsbefugnis auf Belegschaftsmitglieder zu übertragen. Für diese Entscheidungen gilt jedoch, daß sie in weitaus größerem Umfange von technisch-rationalen Überlegungen beeinflußt werden, als dies auf die Entscheidungen der Unternehmungsleitung zutrifft. In der Mehrzahl aller Fälle sind heute die grundlegenden Entscheidungen der obersten Leitung der Unternehmung jedoch gar nicht denkbar ohne diese Planung, Initiative und Vorentscheidung aus dem Betrieb heraus.

Es ist selbstverständlich, daß diejenigen Belegschaftsmitglieder, die mit rein ausführenden Arbeiten und diejenigen, die mit planungs- und entscheidungsorientierten Arbeiten betraut sind, in der betrieblichen Hierarchie nicht alle auf der gleichen Stufe stehen. "Auch bei ihnen gibt es, je nach Größe und Organisation des Betriebes, Über- und Unterordnungsverhältnisse."[1] Dieser Tatbestand ist zwar für eine organisatorische Analyse von wesentlicher Bedeutung, soll und kann aber für den hier verfolgten Zweck ohne Einfluß bleiben.

Wenn anerkannt wird, daß die Unternehmungsleitung einen Teil der ihr ursprünglich zugehörigen Aufgaben hinsichtlich der Lenkung des Betriebes, der Planung und Auswahl der Mittel und Verfahren und der dabei notwendig werdenden Entscheidungen auf Belegschaftsmitglieder delegiert hat, so muß auch anerkannt werden, daß damit ein Einfluß dieser Personen auf die Höhe des Ertrages verbunden ist. Nicht nur die grundlegenden Entscheidungen, die von der Unternehmungsleitung getroffen werden, "bestimmen unmittelbar das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, sondern die Gesamtheit

---

1) G. Rex =Ertragsbeteiligung= 98.

aller betrieblichen Entscheidungen."[1] Diese Aussage gilt mit gleichem Gewicht für die rein ausführende Arbeitsleistung. "Die rationale Minimierung der einzelnen vorgegebenen Mittel innerhalb des vorgeschriebenen Verfahrens ergibt sich ja nicht von selbst. Um den Aufwand so gering wie möglich zu halten (bzw. bei gegebenem Aufwand einen höchstmöglichen Ertrag zu erzielen), ist innerhalb des technischen Verfahrens häufig ein hohes Maß an Überlegung, Mitdenken und selbständigem technischen Entscheiden erforderlich."[2] Das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein dieser Erfordernisse wirkt sich in erheblichem Maße auf die Höhe des Ertrages aus.

Diese Feststellungen begründen nach der hier vertretenen Auffassung den betriebswirtschaftlichen Anspruch der Belegschaft auf Grundabfindung und Erfolgszuschlag.

Mit diesen drei Gruppen ist der gesamte Personenkreis, der hier zur Betriebsgemeinschaft gerechnet wird, umfaßt. Das bedeutet, daß angefangen vom Kapitaleigner bis zum Arbeiter jedem Betriebsangehörigen ein Anspruch auf Grundabfindung und Erfolgszuschlag zuerkannt wird. Diese Zuerkennung wurde aufgrund des Postulats der leistungsgerechten Verteilung von Kampschulte mit Überlegungen begründet, die nicht, wie es überwiegend in der Literatur und Praxis üblich ist, auf patriarchalischen, sozialen und/oder ethischen Motiven basieren, sondern versuchten, aus den realen Gegebenheiten der heutigen Unternehmungsformen betriebswirtschaftliche Folgerungen hinsichtlich des Beteiligungsanspruches zu ziehen.

Diese grundsätzlichen Überlegungen sind nun durch die Untersuchung zu ergänzen, in welchem Verhältnis die Aufgliederung und Zuordnung des Ertrages zu den korrespondierenden ertragsverursachenden Faktoren erfolgen soll. Entspre-

---

1) G. Rex =Ertragsbeteiligung= 99.
2) Ebenda, 101 f.

chend dem Sinn der bisherigen Ausführungen muß für diese Zurechnung die L e i s t u n g der einzelnen ertragsverursachenden Faktoren zugrunde gelegt werden. Hierbei entsteht jedoch eine grundlegende Schwierigkeit. Sie beruht auf der Tatsache, daß sich nicht feststellen läßt, welchen Anteil die einzelnen betrieblichen Faktoren insgesamt und auch nicht, welchen Anteil die einzelnen Leistungen, die in den Faktorgruppen zusammengefaßt sind, am Zustandekommen des Betriebsertrages haben, von den Einflüssen des Marktes ganz abgesehen. "Hier ist die Betriebswirtschaftslehre am Ende ihrer Aussagefähigkeit angelangt."[1)]

Daraus folgt, daß es zwar einerseits möglich ist, bestimmte ertragsverursachende Leistungen als Rechtfertigung für den betriebswirtschaftlichen Anspruch der einzelnen Produktivfaktoren auf Teilnahme am Ertragsverteilungsprozeß aufzuzeigen, andererseits aber unmöglich ist, genaue Angaben darüber zu machen, inwieweit diese Leistungen im einzelnen zu dem ausgewiesenen Betriebsertrag beigetragen haben. Aus diesem Grunde ist es auch nicht realisierbar, diesen Betriebsertrag entsprechend den ihn verursachten Leistungsanteilen aufzuschlüsseln, d.h. eine "l e i s t u n g s g e r e c h t e" in Form einer "l e i s t u n g s e n t s p r e c h e n d e n" Ertragsverteilung ist aufgrund der Unlösbarkeit des Zuordnungsproblems nicht zu verwirklichen. Daher muß eine Aufschlüsselung gesucht werden, die zum einen trotz der vorhandenen Schwierigkeiten die einzelnen Leistungselemente so weit wie möglich berücksichtigt, zum anderen von den Beteiligten respektiert und als angemessen anerkannt werden kann.

Ob diesen Anforderungen die im Verfahren der Mehrerfolgsbeteiligung praktizierte Ertragsverteilung genügt, ist im folgenden kritisch zu überprüfen.

---

1) G. Rex =Ertragsbeteiligung= 106.

2) Die Zurechnung der Grundabfindungen, des Mehrerfolges und des Mehrerfolgsanteils der Gesamtbelegschaft

a) Die Zurechnung der Grundabfindungen

aa) Grundsätzliches zur Bestimmung der Grundabfindungen

Im Verfahren der Mehrerfolgsbeteiligung vollzieht sich die Ertragsverteilung in zwei Stufen. In der ersten Stufe erfolgt innerhalb der als Verteilungsrechnung zu bezeichnenden kurzfristigen Erfolgsrechnung die Zuordnung der Grundabfindungen[1] an die Belegschaft, die Unternehmungsleitung und die das Kapital repräsentierenden Kapitaleigner.

Der Belegschaft wird dabei als Mindestanspruch für ihre Arbeitsleistung der tarifvertraglich und betriebsindividuell fixierte Lohn im beeinflußbaren Kostenbereich garantiert sowie nach Ermittlung des Gemeinschaftsertrages ein Betrag für das Mitarbeiterrisiko zugeteilt.

Als äquivalenter Gegenposten werden für die Unternehmungsleitung für den Fall, daß sie aus angestellten Managern (= Angestellten-Unternehmungsleitung) gebildet wird, die kontraktlich vereinbarten Gehälter, für den Fall, daß sie von den Kapitaleignern selber (= Eigentümer-Unternehmungsleitung) besetzt ist, ein angemessener kalkulatorischer Unternehmerlohn als Grundabfindungen im U.+S.-Bereich zum Abzug gebracht.

Den Kapitaleignern schließlich wird als Grundabfindung im U.+S.-Bereich der sogenannte Grundgewinn, der größenmäßig den Mittelwert aus den zu versteuernden Gewinnen der der Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung vorausgegangenen Geschäftsjahre darstellt und als Unternehmergewinn zu deuten

---

1) Der Verfasser bezieht die von Kampschulte in der Regel gesondert aufgeführte Abdeckung des Mitarbeiter- und Unternehmerrisikos mit in die Grundabfindung ein. Vgl. F. Kampschulte =Unternehmer= 13, 15.

ist[1], sowie nach Ermittlung des Gemeinschaftsertrages eine branchenübliche Risikoprämie in Form von Kalkulationswerten zuerkannt.

Der Unternehmergewinn ist eine Kategorie der volkswirtschaftlichen Verteilungstheorie. Er ist ein Residualgewinn, der vom Bruttogewinn nach Abzug des Unternehmerlohns, der branchenüblichen Risikoprämie und der Verzinsung des Eigenkapitals verbleibt und damit keinen Kostenbestandteil darstellt.[2]

Der Unternehmergewinn trägt bereits im Namen den Hinweis auf den Anspruchsberechtigten. "Wenn nun aber unter den Gegebenheiten der heutigen Wirtschaft die tatsächlichen Vorgänge so sind, daß in zahlreichen Unternehmungen nicht die Kapitaleigentümer die grundlegenden Entscheidungen über die Gestaltung des betrieblichen Geschehens treffen, sondern solche Personen, die nicht am Eigentum des Unternehmens beteiligt sind, die unternehmerischen Funktionen ausüben, dann müßte der Unternehmergewinn eben diesen Personen zufließen."[3] Das ist jedoch nicht der Fall, sondern nach unserer geltenden Rechtsordnung steht - zumindest formalrechtlich - jenes Residuum den Kapitaleigentümern zu. Daraus folgt, daß sich der Begriff Unternehmergewinn sachinhalt-

---

1) Für Kampschulte stellt dieser Grundgewinn ein Entgelt für die schöpferische Unternehmerleistung dar, welches steuerlich als Gewinn gilt und nicht mit einem "Geschäftsführergehalt" verwechselt werden soll. Damit ist dieser Grundgewinn nach der klassischen Verteilungstheorie als Unternehmergewinn zu deuten. Fälschlicherweise belegt Kampschulte diese Größe in einigen seiner Ausführungen mit dem Begriff "Unternehmerlohn".
Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 80, 92 f.; ders. =Unternehmer= 15 (besonders die Fußnote)

2) Vgl. B. Molitor =Unternehmerlohn und Unternehmergewinn= in: HdB, Bd. IV, Sp. 5538.
J. Niehaus =Unternehmereinkommen= in: HdSW, Bd. 10, Sp. 501.
F. Kampschulte =Unternehmensführung= 92 f.

3) G. Rex =Ertragsbeteiligung= 80.

lich mit den faktischen und rechtlichen Gegebenheiten der heutigen Zeit in zahlreichen Fällen nicht deckt.[1] Dies gilt umso mehr, als die Wirtschaftstheorie für sein Zustandekommen eine Fülle von Meinungen und Erklärungen bietet. Er kann außer durch schöpferische Unternehmerleistungen durch das Ausnutzen einer Monopolstellung, ansteigende Konjunktur, eine zufällig günstige Marktlage, auftretende Friktionen oder außerordentliche Leistungen der Belegschaft hervorgerufen werden.[2]

Die Vielzahl der Möglichkeiten, die für das Zustandekommen des Unternehmergewinns ursächlich sein können, sind der Grund für heftige Auseinandersetzungen um seine Zurechnung auf die betrieblichen Leistungsfaktoren. Da jedoch anerkannt wird, daß es auf immer ein unlösbares Exempel bleiben wird, wie dieser Residualgewinn einer komplexen Unternehmung im einzelnen entsteht, welche Umstände jeweils ursächlich waren und welche Ansprüche für die beteiligten betrieblichen Faktoren daraus abzuleiten sind[3], ist zu prüfen, inwieweit die verfahrensmäßig ungeteilte Zurechnung eines Unternehmergewinns in Höhe der bisher durchschnittlich erwirtschafteten Gewinngrößen, dem Ziel der leistungsgerechten Ertragsverteilung entspricht.

---

1) Eine Folge der sachinhaltlichen Ungenauigkeit dürfte auch die in vielen Fällen berechtigt erscheinende Ersetzung des Terminus "Unternehmergewinn" durch die Bezeichnung "Unternehmungsgewinn" sein.
Vgl. W.G. Schmitz =Kapitalbeteiligung= 59, Fußnote.

2) Vgl. J. Niehaus =Unternehmereinkommen= in: HdSW, Bd. 10, Sp. 501 ff.
A. Paulsen =Volkswirtschaftslehre III= 180.
O. Debatin =Gewinnbeteiligung= 34.
B. Molitor =Unternehmerlohn und Unternehmergewinn= in: HdB, Bd. IV, Sp. 5538 f.

3) Vgl. M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 127.

ab) Argumente für und gegen den Vorwegabzug eines kalkulierten Grundgewinns (Unternehmergewinns) zugunsten der Kapitaleigner im U.+S.-Bereich

Nach der klassischen Verteilungstheorie muß der Unternehmergewinn allein den unternehmerisch tätigen Personen - hierbei werden zu den unternehmerisch Tätigen nur die Persönlichkeiten gezählt, die sowohl die unternehmerische Funktion als auch die Funktion des Eigenkapitalgebers auf sich vereinigen - zufallen, weil er das Entgelt dafür sei, daß sie verhältnismäßig besser gewirtschaftet haben als die Konkurrenz.[1] Somit ist er ein Differentialgewinn, der einen Maßstab für die Knappheit der Unternehmerleistung darstellt.

Gegen diese Argumentation ist einzuwenden, daß zum einen in unserer heutigen Wirtschaft die wirtschaftstheoretische Unternehmerfigur vielfach durch die angestellten Manager ersetzt ist, zum anderen eingehende Analysen ergeben haben, daß der Unternehmergewinn nicht nur von den grundlegenden ökonomischen Willensentscheidungen der Unternehmungsleitung außerhalb der Produktion abhängig ist, sondern - wie bereits ausgeführt - durch eine Fülle unterschiedlicher Einflüsse hervorgerufen werden kann.

Weiter wird argumentiert, daß eine eventuelle Aufschlüsselung des Unternehmergewinns

1. zu einer Verringerung der Unternehmerinitiative führe, weil sein Gewinninteresse beeinträchtigt würde[2]

---

1) Vgl. H.v. Stackelberg =Grundlagen= 324 f.
Diesem Argument schließt sich Kampschulte an, wenn er das Einbeziehen eines kalkulatorisch fixierten Unternehmergewinns als entsprechende Anerkennung der schöpferischen Unternehmerleistung rechtfertigt.
F. Kampschulte =Unternehmensführung= 80, 92 f.

2) Vgl. H. Bayer =Gewinnbeteiligung= 78.
M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 119, 128.

2. zu einer Senkung der Leistungsfähigkeit der Unternehmung und einem Nachlassen des Wettbewerbs beitrage.[1)]

Diese Bedenken sind aus folgenden Gründen widerlegbar:

ad 1.: Soweit sich die Unternehmungsleitung aus angestellten Managern zusammensetzt, werden sie eine Aufschlüsselung des Residualgewinns befürworten, da sie dadurch an einer Erfolgsgröße beteiligt werden, die formalrechtlich den Kapitaleignern zufällt.[2)] Es ist also nicht einzusehen, warum die Initiative der Unternehmungsleitung in diesem Falle zurückgehen sollte. Viel realistischer erscheint die Annahme, daß die Teilhabe der angestellten Manager am Unternehmergewinn zusätzliche Leistungen bei ihnen auslöst.

Etwas anders liegen die Verhältnisse bei der Eigentümer-Unternehmungsleitung. Man vereinfacht jedoch die Motive der selbständigen Unternehmer wahrscheinlich allzusehr mit einer Hypothese wie Bayer sie aufstellt, daß nämlich der Einsatz der Unternehmerpersönlichkeit allein aufgrund des Gewinninteresses erfolge.[3)] Da die Unternehmung ohne Gewinnerzielung nicht dauernd existenzfähig ist, ist Gewinnstreben im kapitalistischen Wirtschaftssystem conditio sine qua non, nicht aber als einzige Triebfeder anzusehen. Es können gleichzeitig andere Beweggründe mitwirken wie Machtstreben, Handeln aus Personen-, Firmen- und Branchenprestige, Freude am Wagnis, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft oder ererbtem Vermögen.[4)] Da der Eigentümer-

---

1) Vgl. H.v.Stackelberg =Grundlagen= 326.
A. Stegner =Kollektivismus= 255.
F. Spiegelhalter =Formen der Ergebnisbeteiligung= 13.

2) In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß das Aktiengesetz in § 86 I als Kann-Vorschrift die Gewinnbeteiligung der Vorstandsmitglieder bereits anerkannt hat.

3) Vgl. H. Bayer =Gewinnbeteiligung= 78.

4) Vgl. M.Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 119 f.
F. Redlich =Unternehmer= in: HdSW, Bd.10, Sp. 491.

Unternehmer zudem f r e i w i l l i g ein Erfolgsbeteiligungsverfahren einführt, kann daraus gefolgert werden, daß bei ihm andere Motive als die des Strebens nach maximalem Gewinn vorherrschend sind. Liegt der wesentliche Antrieb seines Handelns jedoch nicht im absoluten Gewinnstreben, wird sich seine unternehmerische Leistung auch nicht dadurch verringern, daß der Unternehmergewinn entsprechend der Grundidee dieses Verfahrens leistungsgebunden aufgeschlüsselt wird.

ad 2.: Da ein Verfahren wie die leistungsbezogene Mehrerfolgsbeteiligung als Primärziel die Erwirtschaftung von einem über dem bisher Normalen liegenden Erfolg anstrebt, der aus erhöhter Arbeitsproduktivität und entsprechender Absatzleistung oder Kostenersparnissen resultieren soll, besteht die begründete Vermutung, daß die Zahlung von Anteilen des Unternehmergewinns an die Angestellten-Unternehmungsleitung sowie die Belegschaft kompensiert oder sogar überkompensiert wird durch ein insgesamt verbessertes Betriebsergebnis. Damit erschließen sich der Unternehmung größere Quellen der Selbstfinanzierung und sichern ihr einen Wettbewerbsvorteil. "Denn für diese Mittel müssen Zinsen zwar kalkulatorisch berechnet, aber nicht effektiv gezahlt werden."[1] Bei verschärftem Wettbewerb kann die Unternehmung mit hoher Selbstfinanzierungsrate deshalb preisgünstiger arbeiten.[2] Daraus folgt, daß sich die Aufteilung des Unternehmergewinns in einem Verfahren wie der Mehrerfolgsbeteiligung für die Leistungsfähigkeit der Unternehmung und den Wettbewerb eher förderlich als hemmend auswirken wird.

Damit verbleibt als gewichtigstes Argument für die alleinige Zurechnung des Unternehmergewinns auf die Kapitaleigner im U.+S.-Bereich die Tatsache, daß nach unserer

---

1) M. Günther =Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= 130.
2) Vgl. ebenda.

geltenden Rechtsordnung dieses Residuum den Eigentümern der Produktionsmittel zusteht.

Dem ist entgegenzuhalten, daß eine einseitige, nur auf rechtlichen Gründen beruhende Inanspruchnahme des Residualgewinnes seitens der Kapitaleigner mit den tatsächlichen Vorgängen in der Wirtschaft nicht zu vereinbaren ist. Diese Aussage gilt mit gleichem Gewicht für die Mehrwert-Theorie Marx'scher Prägung, die den Gewinn als vorenthaltenen Arbeitslohn deklariert. Ein betriebswirtschaftlich gerechtfertigter Anspruch auf den Gewinn kann nur durch Leistung begründet werden. Es ist aus diesem Grunde ökonomisch nicht vertretbar, den sogenannten Grundgewinn (= Unternehmergewinn), der größenmäßig einen Mittelwert aus den zu versteuernden Gewinnen der der Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung vorausgegangenen drei bis fünf Geschäftsjahre darstellt, quasi aus dem Ertragsverteilungsprozeß herauszulösen und ihn verfahrensmäßig ungeteilt im U.+S.-Bereich den Kapitaleignern zuzuordnen.[1)]

Zudem besteht in diesem Fall eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Grund- und Zielkonzeption der Mehrerfolgsbeteiligung, nämlich der Leistungsbetonung und leistungsgerechten Verteilung und der größenmäßigen Zuordnung der Grundabfindungen innerhalb ihrer kurzfristigen Erfolgsrechnung. Wenn anerkannt wird, daß der wirtschaftliche Erfolg einer Unternehmung aus dem Zusammenwirken von Belegschaft, Unternehmungsleitung und Kapital resultiert, muß diese Auffassung auch für den in den U.+S.-Bereich

---

1) Zu diesem Ergebnis kommt auch Kampschulte, wenn er Nicklisch folgendermaßen zitiert: "Nach dem geltenden Recht ist der Anspruch auf Gewinn an das Unternehmerkapital geknüpft, nicht an die geistige und körperliche Arbeit in den Unternehmungen. Unter diesem Irrtum werden die wirtschaftenden Menschen solange leiden, bis er rechtlich und tatsächlich abgetan ist." Bedauerlicherweise zieht er aus dieser bedeutsamen Überlegung nicht die notwendigen verfahrensmäßigen Konsequenzen. Vgl. F. Kampschulte -Mitdenken- 14.

einbezogenen, bisher erwirtschafteten Residualgewinn ihre Gültigkeit haben. Deshalb befriedigt es wenig, für ein Verfahren wie die Mehrerfolgsbeteiligung einzutreten, wenn die Zurechnung der Grundabfindungen innerhalb der kurzfristigen Erfolgsrechnung auf dem überlieferten Gegensatz von Kapital und Arbeit beruht.

Letztlich darf auch nicht übersehen werden, daß der Versuch, einen kalkulatorisch fixierten Unternehmergewinn "vorweg" zum Abzug zu bringen, schlechtweg im Gegensatz zu seinem Charakter als Residuum steht.

ac) Vorschläge für eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals als Grundabfindung für die Kapitaleigner

Die Ablehnung der alleinigen Zurechnung eines Unternehmergewinns auf die Kapitaleigner im U.+S.-Bereich soll nicht bedeuten, daß nicht anerkannt wird, daß auch den Eigentümern der Produktionsmittel aufgrund der bereits erwähnten Leistungen eine im Verhältnis zu den Grundanteilen der Belegschaft und der Unternehmungsleitung angemessene Eigenkapitalverzinsung als Grundabfindung zusteht.

Die Ermittlung des Eigenkapitals und die Festsetzung des Zinsfußes kann jedoch nicht allgemeingültig geregelt werden.

Als zu verzinsende Kapitalgröße könnte gewählt werden[1]:

1. das Aktienkapital (nominell)
2. das bilanzierte Eigenkapital (Grundkapital + offene Rücklage + Gewinnvortrag ./. Verlustvortrag)
3. das betriebsnotwendige Eigenkapital (betriebsnotwendiges Kapital ./. langfristiges Fremdkapital)
4. das betriebsnotwendige Kapital.

---

1) Vgl. H. Kalliefe =Beteiligung der Belegschaft= 68 f.

Von den hier aufgezeigten Kapitalgrößen dürfte das b i l a n z i e r t e E i g e n k a p i t a l das zutreffendste Bild der in der Unternehmung arbeitenden Eigenkapitalien abgeben.

Zur Frage nach der Höhe des Zinsfußes findet sich stets die Forderung nach einer a n g e m e s s e n e n Verzinsung. Was jedoch als angemessen gelten kann, wird sehr unterschiedlich beantwortet. So wird in dem Beteiligungssystem der Firmen Filterwerk Mann & Hummel GmbH und Textilwerk Mann GmbH, Ludwigsburg, das Eigenkapital mit einem Prozentsatz verzinst, der dem Zinssatz für mündelsichere Anlagen entspricht.[1)]

Im Partnerschaftsverfahren der Firma Albert Stoll KG., Waldshut/Baden, dagegen liegt der Zinssatz 1 % höher als der in dem jeweiligen Geschäftsjahr gültige durchschnittliche Sparkassenzinssatz für langfristige Einlagen, er beträgt jedoch mindestens 5 %.[2)] In dem Ertragsbeteiligungssystem der Firma Theodor Groz & Söhne und Ernst Beckert KG, Ebingen, wiederum wurde der Zinssatz auf 10 % festgelegt. "Diese Verzinsung haben wir mit 10 % angesetzt, was gerechtfertigt ist, wenn man bedenkt, daß die 10 % bezogen sind auf das eingezahlte Kapital, während ja die wirklichen Werte, die in den Aktiven stecken, viel höher als das eingezahlte Kapital sind."[3)]

Es dürfte sich grundsätzlich empfehlen, in der Betriebsvereinbarung über das Beteiligungsverfahren den Zinsfuß, der der Errechnung des Vorweganteils für die Kapitaleigner

---

1) Vgl. A. Mann =Ertragsbeteiligung= 30.
2) Vgl. Chr. Stoll =Firmenbericht= in: AGP-Mitteilungen, Heft 8, 1954, o.S.
   F. Spiegelhalter =Ergebnisbeteiligung und Vermögensbildung= 107.
3) C. Föhl =Firmenbericht= in: AGP-Mitteilungen, Heft 5, 1953, o.S.
   Vgl. F. Spiegelhalter =Ergebnisbeteiligung und Vermögensbildung= 99.

zugrundegelegt werden soll, nicht in einem unveränderlichen Prozentsatz auszudrücken. Das starre Festhalten an einem solchen Satze, wie beispielsweise 8 %, würde bei einer Erhöhung des Marktzinses die Kapitalgeber benachteiligen, weil es - zumindest tendenziell - einen Kapitalentzug zur Folge hätte. Umgekehrt würde bei einer Senkung des Marktzinsfußes der Belegschaft der daraus erwachsende Vorteil verlorengehen. Darüber hinaus sollte der Prozentsatz danach ausgerichtet sein, ob die einzelne Unternehmung arbeits- oder kapitalintensiv ist.
Aufgrund dieser Tatsachen wird hier als vertretbare Lösung vorgeschlagen, den Vorwegabzug für die Verzinsung des Eigenkapitals in Höhe des Zinsfußes für Industrieobligationen festzulegen. Dieser Zinssatz kann als angemessen und als leistungsgerecht unterstellt werden.[1)]

Für die Mehrerfolgsbeteiligung würde die hier vorgeschlagene Verfahrensänderung bedeuten, daß mit einem niedrigeren Verrechnungswert für den U.+S.-Bereich gearbeitet würde und sich demzufolge nach Abzug aller Kosten rechnerisch ein relativ höherer Mehrerfolg ergibt.[2)] Auf die Verteilung des Mehrerfolges, die sich als zweite Stufe des Ertragsverteilungsprozesses im Verfahren der Mehrerfolgsbeteiligung ergibt, ist nun im folgenden ausführlich einzugehen.

b) Die Zurechnung des Mehrerfolges

ba) Zurechnungsfaktoren

In der zweiten Stufe des Ertragsverteilungsprozesses dieses Beteiligungsverfahrens, die erst nach voller Abdeckung der oben genannten Grundabfindungen und Risiken erreicht werden kann, erfolgt die Verteilung des eventuell noch als Überhang verbliebenen Mehrerfolges auf die Unternehmung, die Belegschaft und den Markt.[3)] Ein Vergleich der Auf-

1) Wird in diesem Zusammenhang die Honorierung des spezifischen Unternehmerrisikos vermißt, so ist darauf zu verweisen, daß dieses nach Ermittlung des Gemeinschaftsertrages in Form einer branchenüblichen Risikoprämie noch eine gesonderte Berücksichtigung findet.
2) Diese Aussage setzt voraus, daß in den Vorjahren ein Erfolg erwirtschaftet wurde, der über dem Obligationszins lag.
3) Vgl. F. Kampschulte -Unternehmer- 15, 20, 44 f.
ders. -Unternehmensführung- 82 f.

schlüsselung des Mehrerfolges mit der Zurechnung der Grundabfindungen zeigt, daß Kampschulte nicht konsequent mit den gleichen Zurechnungsfaktoren operiert. Zum einen tritt bei der Verteilung des Mehrerfolges die Unternehmungsleitung nicht mehr als selbständiger Zurechnungsfaktor auf, zum anderen wird der Markt zusätzlich in das Aufschlüsselungsschema einbezogen. Während also die Zuordnung der Grundabfindungen ausschließlich unter funktionellen Aspekten erfolgt, werden bei der Zumessung des erwirtschafteten Mehrerfolges funktionelle und institutionelle Gesichtspunkte nebeneinander verwandt. Die fehlende Übereinstimmung in der Zurechnung der Grundabfindungen und des Mehrerfolges wird als ein weiterer wesentlicher Mangel des Ertragsverteilungsprozesses der Mehrerfolgsbeteiligung angesehen.

Kampschulte rechtfertigt das Fehlen der Unternehmungsleitung als selbständigen Zurechnungsfaktor mit dem Hinweis, daß sie in den Zurechnungsfaktor Unternehmung mit einbezogen ist, denn die Unternehmung als Einheit wird durch den "schöpferischen Einsatz von Unternehmerdenken und Kapitaleinsatz" repräsentiert.[1] Diese Aussage steht jedoch nicht nur im eklatanten Widerspruch zur wirtschaftlichen Realität, sondern auch zu seinen eigenen Ausführungen, daß nämlich die Unternehmung eine Leistungsgemeinschaft aus Unternehmungsleitung, Kapital und Belegschaft darstellt[2]; eine Erkenntnis, die letztlich den Grundgedanken dieses Beteiligungsverfahrens darstellt.

Zur wirtschaftlichen Unhaltbarkeit und verfahrensbezogenen Widersprüchlichkeit der Begründung, die Unternehmung als umfassenden Zurechnungsfaktor bei der Aufschlüsselung des Mehrerfolges zu verwenden, kommen erhebliche sachliche Bedenken hinzu. Ausgehend von der Annahme, daß realiter der Zurechnungsfaktor "Unternehmung" als "Kapitaleigner" ge-

---

1) F. Kampschulte =Unternehmensführung= 82.
ders. =Mitdenken= 54.
2) Vgl. ders. u.a. =Unternehmer= 20.

deutet werden kann, läßt das Einbeziehen der Unternehmungsleitung in die Größe für den Fall, daß Kapitaleigner und Unternehmungsleitung nicht identisch sind, folgende Interpretationsmöglichkeiten zu:

1. Die Angestellten-Unternehmungsleitung wird an dem wirtschaftlichen Mehrerfolg nicht beteiligt. Eine solche Maßnahme würde
   a) im Gegensatz zum Ziel einer leistungsgerechten Ertragsverteilung auf die betrieblichen Produktivfaktoren Belegschaft, Kapital und Unternehmungsleitung stehen und
   b) aus zweckrationalen Gründen abzulehnen sein, da in diesem Fall ein möglicher zusätzlicher Leistungsanreiz für einen entscheidenden betrieblichen Leistungsfaktor entfiele.[1)]

2. Die Kapitaleigner beteiligen die Angestellten-Unternehmungsleitung inoffiziell am Mehrerfolg[2)] und setzen sich damit dem Vorwurf der Manipulation aus; erhebliche Unruhe unter den Belegschaftsmitgliedern könnte die Folge sein.

Aufgrund dieser Widersprüche und Bedenken wird die Verwendung des Zurechnungsfaktors "Unternehmung" im Sinne Kampschultes abgelehnt. Als Lösung bietet sich an, mit den Zurechnungsfaktoren Kapitaleigner und Belegschaft zu operieren, wobei dann die Angestellten-Unternehmungsleitung in die Größe Belegschaft, die Eigentümer-Unternehmungsleitung in die Größe Kapitaleigner einbezogen würde.[3)] Auf

---

1) Vgl. dazu auch M. Günther »Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung« 115, 116 f.
2) In dieser Form werden die Geschäftsführer und Prokuristen der ELECTROACUSTIC GmbH, Kiel, am Mehrerfolg beteiligt.
3) Konsequenterweise müßten dann die bisher im U.+S.-Bereich geführten Gehälter der Angestellten-Unternehmungsleitung in die Kostenart Personalkosten einbezogen werden und im U.+S.-Bereich nur noch bei Vorhandensein einer Eigentümer-Unternehmungsleitung für diese ein angemessener kalkulatorischer Unternehmerlohn verrechnet werden.

diese Weise wäre in jedem Falle die Beteiligung der Angestellten-Unternehmungsleitung am Mehrerfolg respektive an der Jahresreserve und dem kurzfristig verteilbaren Ergebnis gewährleistet sowie Möglichkeiten der Manipulation ausgeschlossen.

Damit hat sich die formale Zurechnung des Mehrerfolges als unbefriedigend und deshalb reformbedürftig erwiesen. Es bleibt jetzt zu prüfen, inwieweit die größenmäßige Zurechnung dieser Überschußgröße dem Ziel der leistungsgerechten und angemessenen Verteilung entspricht.

bb) Anteilshöhe

Der monatlich erwirtschaftete Mehrerfolg wird zur Hälfte einer Jahresrückstellung zugeführt und gelangt zur Hälfte als kurzfristig verteilbares Ergebnis zur Ausschüttung.

Für die einzelnen Betriebsfälle finden sich nach Kampschulte für die Aufschlüsselung der am Ende des Geschäftsjahres verbliebenen Jahresreserve sowie des kurzfristig verteilbaren Ergebnisses je nach ihrer besonderen Struktur Verteilungsquotienten zwischen

25 und 50 % für den Unternehmungsfonds
25 und 50 % für den Mitarbeiterfonds
15 und 35 % für den Marktfonds.[1)]

Bei der REXROTH GmbH beispielsweise erhalten vom Mehrerfolg - kurzfristig ausschüttbarer Anteil und Jahresreserve - die Unternehmung und die Mitarbeiter jeweils 40 %, der Marktfonds 20 %. Bei der ELECTROACUSTIC GmbH und der AERZENER Maschinenfabrik GmbH dagegen werden Unternehmung, Belegschaft und Marktreserve je ein Drittel des verteilbaren Ergebnisses zuerkannt.

Berücksichtigt man jetzt, daß der Zurechnungsfaktor "Unternehmung" als "Kapitaleigner" zu deuten ist und in der Be-

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 83.

triebsvereinbarung zur Mehrerfolgsbeteiligung zwischen der Geschäftsleitung und der Belegschaft der ELECTROACUSTIC GmbH aus Gründen der bilanziellen Klarheit ausdrücklich festgestellt wird, daß die Marktreserve rechtlich als Vermögen der Unternehmung - also der Kapitaleigner - zu betrachten sei, so folgt daraus, daß genauso wie bei der Zuordnung der Grundabfindungen auch bei der Aufschlüsselung des Mehrerfolges die Kapitaleigner größenmäßig eindeutig bevorzugt werden. Aus diesem Grunde erscheint es im Sinne der Zielsetzung der leistungsgerechten Ertragsverteilung als angemessen, den Markt als Zurechnungsfaktor aufzulösen und den Mehrerfolg nur noch auf Kapitaleigner (implizite Eigentümer-Unternehmungsleitung) und Belegschaft (implizite Angestellten-Unternehmungsleitung) aufzuschlüsseln. Umsomehr, als es zum einen wenig sinnvoll erscheint, ein lediglich theoretisches Konstrukt wie den Markt als Zurechnungsfaktor in ein Beteiligungsverfahren einzubeziehen, zum anderen in keiner der dem Verfasser bekannten Unternehmungen, die die Mehrerfolgsbeteiligung praktizieren, die Marktreserve im Sinne Kampschultes zur "Konsumentenbeteiligung" herangezogen worden ist, sondern vornehmlich für Rationalisierungsmaßnahmen verwendet wurde.

bc) Die Problematik des fixen Verteilungsschlüssels bei Kampschulte

Erfolgt die Zurechnung der Jahresreserve und des kurzfristig verteilbaren Ergebnisses wie bei Kampschulte mit Hilfe eines bestimmten Prozentsatzes, so wird diesem festen Verteilungsschlüssel immer der Anschein einer gewissen Willkürlichkeit anhaften. Schwerwiegender erscheint jedoch der sachliche Nachteil aller fixen Verteilungsschlüssel, da sie nicht die Kapital- oder Arbeitsintensität der Unternehmung in ausreichendem Maße berücksichtigen.[1] Eine

1) Vgl. H. Kalliefe =Beteiligung der Belegschaft= 96.

50 %ige Beteiligung der Belegschaft an der Jahresreserve und dem kurzfristig verteilbaren Ergebnis führt in kapitalintensiven Unternehmungen zu erheblich höheren Erfolgszuschlägen an die einzelnen Belegschaftsmitglieder als in lohnintensiven Betrieben.

Ein Beispiel mag die Aussage verdeutlichen:

Erfolgszuschläge bei festem Verteilungsschlüssel (50 %) in Unternehmungen mit unterschiedlicher Kapitalintensität[1]

	Unternehmung I DM	Unternehmung II DM
Kapital	10.000.000	1.000.000
Belegschaft	100	1.000
Lohn pro Belegschaftsmitglied (Ø)	2.000	2.000
Lohnsumme	200.000	2.000.000
kurzfristig verteilbares Ergebnis	200.000	200.000
Belegschaftsanteil	100.000	100.000
in % der Lohnsumme	50 %	5 %
Erfolgszuschlag pro Belegschaftsmitglied (Ø)	1.000 DM	100 DM

Bei einem festen Verteilungsschlüssel führt also jede Rationalisierungsmaßnahme - soweit sie mit einer Erhöhung der Kapitalintensität verbunden ist - in der Tendenz zu einer Benachteiligung der Kapitaleigner, "es sei denn, daß ein neuer Verteilungsschlüssel dem veränderten Verhältnis zwischen Lohn und Kapital Rechnung trägt."[2]

bd) Leistungsabhängige Verteilung mit Hilfe eines variablen Schlüssels

Um den Verteilungsschlüssel ohne Schwierigkeiten den Änderungen der Kapitalintensität anzupassen und den Anschein der Willkür bei der Festlegung des Verteilungsmaßstabes z vermeiden, sind in der Praxis eine Anzahl von Schlüsseln verwirklicht worden, die durch das Verhältnis zweier für

1) Vgl. H. Kalliefe =Beteiligung der Belegschaft= 97.
2) Ebenda.

die Leistung der Kapitaleigner und der Belegschaft typischer Zahlen gebildet werden. Zu den bekanntesten zählen:

a) Betriebsnotwendiges Kapital: Jahreslohnsumme[1]
Dieser Verteilungsschlüssel kann wenig befriedigen. Er führt zwar bei Änderungen der Kapitalintensität zu gleichen Erfolgszuschlägen für die einzelnen Belegschaftsmitglieder, "die Bemessungsgrundlagen Lohnsumme und Kapital sind jedoch keine vergleichbaren Größen und daher zur Bildung eines Schlüssels ungeeignet."[2] Kalliefe führt dazu weiter aus: "Die Lohnsumme ist Entgelt für die Leistung des Arbeiters, das dem Lohn vergleichbare Entgelt für den Beitrag des Kapitalgebers ist dagegen nicht das Kapital selbst, sondern der Zins, der nur wenige Prozent des eingebrachten Kapitals beträgt. Die Bemessungsgrundlage für den Anteil der Kapitalgeber ist somit bei diesem Schlüssel um den Kapitalisierungsfaktor überhöht; beträgt der handelsübliche Zins 5 %, so wäre die Meßzahl für den Anteil der Kapitalgeber auf 1/20 zu reduzieren. Soll für die Leistung des Kapitalgebers die dem Arbeitslohn adäquate Ziffer eingesetzt werden, so müßte der Verteilungsschlüssel lauten: Lohn : Zins."[3]

b) Betriebsnotwendiges Kapital: Umsatz[4]
Dieser Verteilungsschlüssel hat im Falle der Duisburger Kupferhütte zu einer im Durchschnitt mehrerer Jahre angemessenen Aufteilung des Ertrages geführt. Diese Tatsache darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß das betriebsnotwendige Kapital als Maßstab für den Anteil der Kapitaleigner lediglich eine Rechengröße darstellt. Auch ist nicht zu übersehen, daß die Umsatzgröße weder Ausdruck für den Wert der Arbeitsleistung ist noch in einem festen Ver-

---

1) Dieser Schlüssel findet beim Spindler-Plan Verwendung. Vgl. G. Spindler =Mitunternehmertum= 104.
2) H. Kalliefe =Beteiligung der Belegschaft= 97.
3) Ebenda, 97 f.
4) Dieser Schlüssel findet im Ergebnislohnverfahren der Duisburger Kupferhütte Verwendung. Vgl. E. Kuß =Mitbestimmung und gerechter Lohn= 12.

hältnis zu ihr steht. Arno Heinz erkennt diese Schwierigkeiten an und gibt zu, daß dieser Verteilungsschlüssel nicht unbesehen von anderen Unternehmungen übernommen werden kann, sondern bestimmten Modifikationen unterworfen werden müßte.[1] "Bei besonders arbeitsintensiven Unternehmungen muß gegebenenfalls zur Festsetzung des Arbeitsanteils ein Zuschlag zur Umsatzsumme, bei besonders kapitalintensiven, bei denen die Werksausrüstung und der Materialwert eine große Rolle spielen, ein Abzug von der Umsatzsumme gemacht werden."[2]

Die kritische Analyse dieser beiden Verteilungsschlüssel zeigt bereits deutlich, wie schwierig es ist, Meßzahlen zu finden, die in befriedigender Weise die Leistung der Kapitaleigner und der Belegschaft widerspiegeln. Auch der von Kalliefe[3] in Anlehnung an Feigenwinter[4] und v.Dewitz[5] entwickelte Vorschlag, zum Zwecke einer leistungsbetonten Zurechnung die Arbeitskraft zu kapitalisieren und als Verteilungsschlüssel das Verhältnis b e t r i e b s n o t w e n d i g e s K a p i t a l : k a p i t a l i s i e r t e r A r b e i t s k r a f t zu wählen, erscheint nicht sehr überzeugend. Denn der Vorschlag, den W e r t des Mitarbeiters durch die Höhe der durchschnittlichen Erziehungs- und Ausbildungskosten (= berufsnotwendige Ausbildungskosten) auszudrücken, muß an der Unmöglichkeit scheitern, die berufsnotwendigen Ausbildungskosten des einzelnen Belegschaftsmitgliedes auch nur annähernd exakt zu ermitteln.

---

1) Vgl. A. Heinz =Ein neuer Weg= 46.
2) Ebenda, 45 f.
3) Vgl. H. Kalliefe =Der neue Weg der Duisburger Kupferhütte= in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 4, 1950, 223 ff.
4) Vgl. E. Feigenwinter =Der Kampf um den gerechten Lohn=
5) Vgl. v.Dewitz =Kapitalmäßige Gewinnbeteiligung= in: Preußische Jahrbücher, Juli 1919.

Trotz der aufgezeigten Schwierigkeiten wird hier die Meinung vertreten, daß in einem Verfahren wie der Mehrerfolgsbeteiligung, welches das Ziel einer leistungsgerechten Ertragsverteilung vorgibt, bei der Aufschlüsselung des Mehrerfolges nicht mit einem festen Verteilungsschlüssel gearbeitet werden sollte, sondern entsprechend der Zielvorstellung ein leistungsabhängiger Schlüssel Verwendung finden müßte. Auswahlkriterien könnten einmal die betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten der jeweiligen Unternehmung sein und zum anderen die Aussichten, inwieweit der gewählte Schlüssel von den Beteiligten respektiert und anerkannt wird.

Abschließend seien die beiden Stufen des Ertragsverteilungsprozesses in ihrer ursprünglichen Konzeption den entsprechend den Intentionen dieses Beteiligungsverfahrens im Verlauf der vorhergehenden Ausführungen entwickelten inhaltlichen Veränderungen gegenübergestellt.

	ursprüngliche Form des Ertragsverteilungsprozesses		geänderte Form
I) Zurechnung der Grundabfindungen	a) Belegschaft tarifvertraglich und betriebsindividuell garantierte Löhne + Abdeckung des Mitarbeiterrisikos		a) Belegschaft tarifvertraglich und betriebsindividuell garantierte Löhne + Abdeckung des Mitarbeiterrisikos
	b) Unternehmungsleitung Eigentümer-Unternehmungsleitung kalkulatorischer Unternehmerlohn Angestellten-Unternehmungsleitung kontraktlich garantierte Gehälter		b) Unternehmungsleitung Eigentümer-Unternehmungsleitung kalkulatorischer Unternehmerlohn Angestellten-Unternehmungsleitung kontraktlich garantierte Gehälter
	c) Kapitaleigner Grundgewinn (Residualgewinn) + Risikoprämie		c) Kapitaleigner Eigenkapitalverzinsung (mit einem Prozentsatz, der der jeweiligen Verzinsung von Industrie-Obligationen entspricht) + Risikoprämie
II) Zurechnung des Mehrerfolges (= Jahresreserve und kurzfristig verteilbares Ergebnis)	a) Unternehmung (= Kapitaleigner + Unternehmungsleitung) b) Belegschaft c) Markt	25-50 % 25-50 % 15-35 %	Aufgliederung des um den Grundgewinn erhöhten Mehrerfolges mit Hilfe eines leistungsabhängigen Verteilungsschlüssels, wie z.B. betriebsnotwendiges Kapital : Umsatz auf Kapitaleigner und Belegschaft (dabei ist die Eigentümerunternehmungsleitung in die Gruppe der Kapitaleigner bzw. die Angestellten-Unternehmungsleitung in die Gruppe der Belegschaft einbezogen worden).

c) Die Zurechnung des Mehrerfolgsanteils der Gesamtbelegschaft auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder

Wenn der Anteil der Belegschaft am kurzfristig verteilbaren Ergebnis und der Jahresreserve feststeht, bedarf es noch einer Klärung, in welcher Weise die einzelnen Belegschaftsmitglieder hieran beteiligt werden sollen. Hier tritt also ein weiteres Zurechnungsproblem der Mehrerfolgsbeteiligung auf.

Für die Zurechnung des Mehrerfolgsanteils der Gesamtbelegschaft bieten sich grundsätzlich zwei Formen an:

1. die Kollektivverteilung
2. die Individualverteilung.

Im Falle der Kollektivverteilung wird der Anteil der Belegschaft am Mehrerfolg insgesamt z.B. einem Sozialfonds, Pensions- und Unterstützungskassen etc. zugeführt. Diese Kollektivverteilung ist ihrer Zielsetzung nach ein reines Mittel der Sozialpolitik. In der Praxis wird mit einer Kollektivverteilung kein besonderer Leistungsanreiz für die Belegschaft zu erreichen sein, weil sich diese nicht genügend bei jedem einzelnen Arbeitnehmer bemerkbar macht.[1] "Gerade die jüngeren Belegschaftsmitglieder, die ihren Arbeitsplatz noch häufiger wechseln, werden beispielsweise auf eine Pensionskasse keinen allzu großen Wert legen und ihren "Mehrerfolgsanteil" lieber schon früher, spätestens beim Wechsel des Arbeitsplatzes ausgezahlt erhalten wollen, was bei der Kollektivbeteiligung jedoch regelmäßig nicht möglich bzw. nicht vorgesehen ist."[2]

Deshalb wird in der Praxis meistens die Indidivualverteilung, bei der jedem Belegschaftsmitglied ein ganz bestimmter Teil des Grundbelegschaftsanteils zuwächst, der Kollektivverteilung vorgezogen. Auch Kampschulte geht diesen Weg und propagiert die Proportionalverteilung, die in Anlehnung

---

1) Vgl. R. Schultz =Betriebswirtschaftliche Aspekte= Sonderdruck aus dem Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 1968, 309.
2) Ebenda, 309 f. ("Gewinnanteil" geändert in "Mehrerfolgsanteil").

an die individuelle Lohn- und Gehaltssumme erfolgt. Zu diesem Verteilungsmodus sind jedoch einige kritische Bemerkungen erforderlich.

ca) Proportionalverteilung

Bei der Proportionalverteilung bestimmt sich der individuelle Mitarbeiteranteil am kurzfristig verteilbaren Ergebnis wie an der Jahresreserve nach der Relation zwischen der berichtigten monatlichen Bruttolohn- und -gehaltssumme einerseits und dem gesamten Belegschaftsanteil an den genannten Größen andererseits. Wird dieser Prozentsatz auf den individuellen Monatslohn bezogen, ergibt sich der Betrag, den der einzelne Mitarbeiter ausgeschüttet bekommt.

In der ELECTROACUSTIC GmbH wurde dazu folgende Regelung getroffen. In die berichtigte monatliche Bruttolohn- und -gehaltssumme werden nur Löhne und Gehälter für die Zeit der Anwesenheit einbezogen. In diese Zeit werden der Jahresurlaub und die bezahlten Feiertage miteingerechnet. Mehrarbeitszuschläge sowie Urlaubsvergütungen, Sozialzulagen etc. werden nicht berücksichtigt. Bei Streik oder Aussperrung entfällt für die Streikenden oder Ausgesperrten der kurzfristige Erfolgszuschlag für die entsprechende Zeit. Ebenso entfällt die Anteilsberechtigung im Krankheitsfalle oder bei sonstigem Fehlen (Abwesenheit).

Die Propagierung dieses Verteilungsmodus durch Kampschulte erscheint jedoch nicht konsequent. Einerseits weist er auf die Schwächen der tarifgebundenen Abfindung hin[1], andererseits befürwortet er ihre Verwendung als Maßstab für die Verteilung, weil sich "Aufgabenschwierigkeit, der persönliche Einsatzwille und andere 'Leistungsmerkmale' in der Lohnhöhe widerspiegeln."[2] Auch Huppert[3] stellt die Zuträglichkeit der Verwendung dieses Schlüssels in Frage, weil

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 75 ff.
2) Ebenda, 84.
3) W. Huppert =Erfolgsbeteiligung= 31.

damit eben vorausgesetzt wird, "daß die Lohn- und Gehaltsbemessung leistungsgerecht ist, was bei den üblichen Lohntarifklassen nicht ohne weiteres zutrifft." Gewiß sind erhebliche Anstrengungen zu verzeichnen, die allgemein üblichen Entlohnungssysteme durch Verfeinerungen des Stücklohnes, durch REFA und insbesondere durch die analytische Arbeitsbewertung so leistungsgerecht wie möglich zu gestalten. Jedes Lohnverfahren bedeutet aber letztlich doch eine gewisse Schematisierung, angefangen beim Tarif und endend bei der betriebsindividuellen Lösung.[1] Vor allem befriedigt die Tatsache wenig, daß in allen Lohnverfahren die einzelne Gesamtpersönlichkeit, ihr Leistungswille oder ihre Gleichgültigkeit, ihr Verantwortungsbewußtsein und ihre innere Einstellung zur Arbeit nicht berücksichtigt werden.[2] "Damit ergeben sich zwangsläufig Ungerechtigkeiten. Wenn nun die Aufschlüsselung 'der Erfolgsanteile' nach dem Lohnmaßstab erfolgt, so werden auch die in diesem Maßstab enthaltenen Mängel automatisch auf die Beteiligung übertragen. Soll die Beteiligung wirklich 'leistungsgerecht' erfolgen, so kann man für die noch nicht im Lohn abgegoltenen Leistungsbestandsteile nicht eben jenen Lohn wieder als Maßstab heranziehen."[3] Der einzige Vorteil dieses Verteilungsschlüssels liegt in seiner Klarheit und Einfachheit, die vor allem in der Anlaufzeit des Verfahrens wesentlich sind.

Die begründeten Einwendungen gegen diesen vielfach praktizierten Verteilungsschlüssel zwingen zur Auffindung einer besseren Lösung. Hier bietet sich zunächst die Gleichheitsverteilung an.[4]

---

1) Vgl. G. Rex =Ertragsbeteiligung= 109.
2) Vgl. ebenda.
3) Ebenda ("des Gewinnanteils" geändert in "der Erfolgsanteile").
4) Vgl. R. Hartmann =Partnerschaft= 102.

cb) Gleichheitsverteilung

Die Gleichheitsverteilung basiert auf der Annahme, daß die unterschiedliche Begabung der Mitarbeiter durch die Unterschiede der tariflichen Löhne und Gehälter ausreichend berücksichtigt wird.[1] Die Erfolgsbeteiligung soll lediglich den guten Willen belohnen. Da "guter Wille" nicht mit einem Preis zu versehen ist, erhält jeder Mitarbeiter - unabhängig von seiner Stellung im Betrieb - den gleichen Anteil.[2] Kampschulte lehnt diese Gleichheitsbewertung als falschesten Weg für die Aufschlüsselung ab, weil sich nicht jeder gleich einsetzt.[3] Das ist unbestreitbar richtig, doch gilt dieses Argument mit gleichem Gewicht für den zuvor erwähnten Verteilungsmodus. Auch die Verteilung aufgrund der gezahlten Löhne und Gehälter ermöglicht - wie erwähnt - eine individuelle Differenzierung nach Fleiß, belebender Mitarbeit und innerer Einstellung zur Arbeit nicht. Sie läßt nicht nur alle am Erfolg profitieren, sondern gewährt auch noch dem evtl. nicht einsatzwilligen besser Bezahlten einen nominell höheren Zuschlag als dem Fleißigen und Aktiveren mit niedrigerem Einkommen. Dieses Argument zu Ungunsten der Proportionalverteilung kann der Gleichheitsverteilung nicht entgegengehalten werden. Trotzdem stellt auch dieser Verteilungsmodus keine bessere Lösung dar. In der Abstufung der Lohn- und Gehaltstarife ist trotz Einschränkungen[4] das Prinzip wirksam, nach der Leistung und dem Maße der Schwierigkeiten, die die Arbeiten bieten, zu differenzieren. Damit kommt durch die Unterschiede der tariflichen Löhne und Gehälter gleichzeitig der unterschiedliche Wert des einzelnen für die Unternehmung zum Ausdruck. Jeder Mitarbeiter hat also seinen "Markt- und Betriebswert", auf dessen Integrität er großen Wert legt. Würde dieser aber - wie z.B. bei der

---

1) Vgl. R. Hartmann =Partnerschaft= 102.
2) Vgl. ebenda.
3) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 84.
4) Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 144 dieser Arbeit.

Gleichheitsverteilung - völlig außer acht gelassen, so würde gegen den Grundgedanken, daß der einzelne Mitarbeiter aufgrund seiner individuellen Fähigkeit und Leistungsbereitschaft zum Betriebserfolg beiträgt, verstoßen.[1] Verschärft durch die Ablehnung materieller Nivellierung würde eine oppositionelle Haltung gegen die Mehrerfolgsbeteiligung gerade seitens der führenden Schichten der Unternehmung die Folge sein.

Diese Überlegungen lassen erkennen, daß auch eine Gleichheitsverteilung nicht der gesuchten Lösung für eine möglichst leistungsgerechte Zurechnung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder entspricht.

cc) Punktverteilung

cca) Auf der Grundlage der individuellen Lohnsumme

Als wirkungsvollste aber auch schwierigste Aufschlüsselungsform wird die Punktverteilung angesehen.[2] Überwiegend wird dieser Verteilungsmodus derart gestaltet, daß neben der Berücksichtigung der tarifvertraglich und betriebsindividuell fixierten Löhne noch eine zusätzliche, außerhalb dieser individuellen Leistungseinstufung liegende Bewertung einbezogen wird.[3] Er kann so gestaltet werden, daß z.B. Ziele der Mehrerfolgsbeteiligung wie die Steigerung der Arbeitsproduktivität oder die Erwirtschaftung von Kostenersparnissen durch ihn noch weitgehend dadurch unterstützt werden, daß in ihn Elemente einbezogen werden, die in den traditionellen Lohnverfahren keine Be-

---

1) Vgl. W. Huppert =Erfolgsbeteiligung= 32.
2) Vgl. R. Hartmann =Partnerschaft= 103.
W. Huppert =Erfolgsbeteiligung= 31.
3) So z.B. bei A.Friedr. Flender & Co., der Arko GmbH, der Reinhard Schmidt GmbH, der Duisburger Kupferhütte AG, der Karl Kübel GmbH und im Völker-Verfahren. Vgl. dazu die Erfahrungsberichte bei
F. Spiegelhalten =Ergebnisbeteiligung und Vermögensbildung= 68, 73, 108, 112, 139, 141 f.

rücksichtigung finden. Darunter fallen vor allem Eigenschaften, welche die Arbeitsleistung nicht sichtbar berühren, aber doch für den Betrieb von Bedeutung sind wie z.B. Pünktlichkeit, Ordnung und die Dauer der Betriebszugehörigkeit.[1] Besonders die Berücksichtigung der Zeit der Betriebszugehörigkeit kann zur Eindämmung unerwünschter Fluktuation und damit zu Ersparnissen im Bereich der Personalbeschaffungskosten führen.

Ein einfaches Beispiel möge diesen Verteilungsmodus verdeutlichen:

Lohn 700,- DM	= 700 Punkte
+ 1 % des Lohnes pro Jahr der Betriebszugehörigkeit bis zu einer Höchstgrenze von 25 %, bei 10 Jahren also	= 70 Punkte
	770 Punkte

Der Gesamtbelegschaftsanteil, dividiert durch die Gesamtzahl der Punkte der Belegschaft, ergibt den Wert eines Punktes. Die Multiplikation dieses Punktwertes mit der Punktzahl des einzelnen Belegschaftsmitgliedes - in diesem Fall 770 - ergibt seinen individuellen Anteil am Mehrerfolg.

ccb) Auf der Grundlage einer individuellen Persönlichkeitsbewertung

Aber auch eine Punktverteilung in der vorgenannten Form kann nicht voll befriedigen, solange sie die individuelle Lohnsumme als Grundpfeiler des Punktsystems verwendet. In dem Ertragsbeteiligungsverfahren der Firmen Filterwerk Mann & Hummel GmbH und Textilwerk Mann GmbH, Ludwigsburg, wird deshalb bewußt die Zurechnung in Anlehnung an die Lohnsumme abgelehnt und die Verteilung der Gesamtquote auf die

1) Vgl. W. Huppert =Erfolgsbeteiligung= 31.

Belegschaft mit Hilfe eines Schlüssels vorgenommen, in dem die Beurteilung der G e s a m t p e r s ö n l i c h k e i t ihren Ausdruck findet.[1] Der Schöpfer dieses Verteilungsmodus, Adolf Mann, schreibt dazu: "Unsere allgemeinen Entlohnungssysteme sind gewiß um diese Gerechtigkeit (gemeint ist Leistungsgerechtigkeit, d.V.) aufs äußerste bemüht. Niemand wird die quantitative Meßgerechtigkeit der Akkordentlohnung, die Fortschritte der Gruppenakkordsysteme, die Verdienste der Refa um diese Gebiete und die Fruchtbarkeit zahlreicher sonstiger Lohnregelungsversuche ... bestreiten können oder einschränken wollen. Was aber den Betriebspraktiker in allen Lohnverfahren unbefriedigt läßt, ist das Versagen jeder allgemeinen Regelung in der Erfassung der einzelnen Gesamtarbeitspersönlichkeit. Quantitative Stücklöhne u.dgl. können an die innere Einstellung des Arbeiters zu seiner Arbeit, sein qualitatives Verantwortungsbewußtsein, seine Bereitwilligkeit oder Gleichgültigkeit, seine Gesamtgesinnung u.s.f. nicht herankommen. Der beste und wertvollste Akkordarbeiter wird oft von seinem Meister für die undankbarsten Aufgaben herangezogen, während dieser Meister unerquickliche Diskussionen mit dem Minderwilligen vermeiden will und diesem lieber die reibungslosen Serienaufträge zuteilt u.s.f."[2] Deshalb muß hier ein die gesamte Arbeitspersönlichkeit erfassender gerechter Ausgleich geschaffen werden; "und er kann geschaffen werden durch eine Zuwendung, die sich nicht anlehnt an die laufenden Einkünfte und Lohnverdienste, sondern den tätigen Menschen als solchen unabhängig von der Gunst des Arbeitsplatzes und des Arbeitsauftrages würdigt."[3]

Dieser Gedankengang soll hier aufgegriffen und in Anlehnung an Rex der Versuch unternommen werden, für das Verfahren

---

1) Vgl. A. Mann =Ertragsbeteiligung= 52 ff.
2) Ebenda, 53.
3) Ebenda, 69.

einer solchen P e r s ö n l i c h k e i t s b e w e r t u n g[1] allgemeine Grundsätze und Richtlinien aufzustellen.

Als erstes ist die Art und die Anzahl der Faktoren zu bestimmen, die für die Persönlichkeitsbewertung herangezogen werden sollen. Bei dieser Faktorauswahl ist besonders darauf zu achten, daß keine Merkmale einbezogen werden, die bereits bei der Arbeitsbewertung zum Zwecke der Lohnsatzdifferenzierung Verwendung gefunden haben und infolgedessen zu Doppelbewertungen führen würden.

Die Beurteilung der Gesamtpersönlichkeit eines Arbeitenden könnte beispielsweise durch die Bewertung folgender Faktoren erfolgen:

Arbeitswilligkeit
Fleiß und Gewissenhaftigkeit
Selbständigkeit und Zuverlässigkeit
Gleichmäßigkeit der Arbeitsleistung
Verantwortungsbewußtsein
Auffassungsgabe und Anleitungsfähigkeit
Umgangs- und Ausdrucksgewandheit
Einordnung in die Gemeinschaft
Kameradschaft und Hilfsbereitschaft
Betriebsgesinnung.

Dieser Faktorenkatalog kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Selbstverständlich ist es möglich und häufig notwendig ihn zu erweitern oder aber einige der genannten Faktoren zugunsten anderer zusammenzuziehen.

Nach der Festlegung der Faktoren, die zur Beurteilung der Gesamtpersönlichkeit herangezogen werden sollen, hat eine Stufeneinteilung der einzelnen Merkmale zu erfolgen. Diese

---

1) Rex verwendet statt des hier gebildeten Begriffes P e r s ö n l i c h k e i t s b e w e r t u n g den allgemeineren Terminus L e i s t u n g s b e w e r t u n g. Wie später jedoch noch zu zeigen ist, stellt die Persönlichkeitsbewertung im hier verstandenen Sinne nur näherungsweise eine mögliche Form der Leistungsbewertung dar. Vgl. G. Rex =Ertragsbeteiligung= 112 ff. und S. 172 dieser Arbeit.

Stufen erhalten eine verbale Erläuterung, die sich nach dem jeweiligen Faktor richtet. So lassen sich beispielsweise für den Faktor Fleiß die Einstufungen ungewöhnlich fleißig, sehr fleißig, fleißig, geringer Fleiß, sehr geringer Fleiß, unbeständig bilden. Das Merkmal Verantwortungsbewußtsein kann vielleicht in die Stufen groß, normal und gering gegliedert werden.

Der nächste Schritt besteht nun darin, den einzelnen Stufen eine bestimmte Punktzahl zuzuordnen. Dadurch wird die Möglichkeit gewonnen, die verschiedenen Merkmale in einen einheitlichen Maßstab zusammenzufassen.

Nach der Durchführung der Faktorstufung und der damit verbundenen Punktbewertung ist abschließend das Gewicht eines jeden Faktors zu bestimmen. Diese Aufgabe gehört sicher zu den schwierigsten in der Frage der Persönlichkeitsbewertung. "Da das Gewicht den Multiplikator für die jeweilige zuzuerkennende Punktzahl darstellt, ist mit seiner Festsetzung die Gesamtzahl der Punkte in hohem Grade beeinflußbar."[1] Grundsätzlich sollte die Gewichtung von der Bedeutung abhängig gemacht werden, die dem Merkmal im Hinblick auf die individuelle Leistung der zu beurteilenden Gesamtpersönlichkeit beizumessen ist.

Ein stark vereinfachtes Beispiel soll das bisher Gesagte verdeutlichen[2]:

Angenommen, für einen Abteilungsleiter werden zu seiner Bewertung folgende Faktoren herangezogen:

Verantwortungsbewußtsein	Gewichtung 6
Anleitungsfähigkeit	Gewichtung 5
Fleiß	Gewichtung 4

Die Bewertung entsprechend der Stufeneinteilung der zur Beurteilung herangezogenen Faktoren hat für ihn ergeben:

Verantwortungsbewußtsein:	groß	= 6 Punkte
Anleitungsfähigkeit:	gering	= 1 Punkt
Fleiß:	ungewöhnlich fleißig	= 6 Punkte

Damit ergibt sich für den Abteilungsleiter in der Ausrechnung:

6 x 6	= 36 Punkte
1 x 5	= 5 Punkte
6 x 4	= 24 Punkte
	65 Punkte

1) G. Rex =Ertragsbeteiligung= 117.
2) Vgl. dazu ebenda.

In der letzten Phase dieses Bewertungsverfahrens ist der Gesamtanteil der Belegschaft am verteilbaren Ergebnis durch die Gesamtzahl aller für die Belegschaft errechneten Punkte zu dividieren. Damit ergibt sich der einzelne Punktwert, der nun mit der vom einzelnen Mitarbeiter erreichten Punktzahl multipliziert die Höhe des Erfolgszuschlages des Betreffenden ausweist.

Abschließend bleibt die Frage zu beantworten, durch welche Personen und in welcher Form diese Persönlichkeitsbewertung vorgenommen werden soll. - Sie kann für jedes Belegschaftsmitglied, mit Ausnahme der Unternehmungsleitung, durch den unmittelbaren Vorgesetzten einerseits und andererseits, völlig unabhängig davon, durch den Betriebsrat erfolgen. In gemeinsamen Besprechungen der Unternehmungsleitung, der beurteilenden Vorgesetzten und des Betriebsrates sollten dann diese Beurteilungen geprüft, bestehende Abweichungen erörtert und schließlich die Punktzahlen festgesetzt werden.[1] Für die Unternehmungsleitung werden in erster Linie die Mitglieder dieser Gruppe selbst, der Betriebsratsvorsitzende sowie vielleicht auch die Kapitaleigner (im Falle einer Angestellten-Unternehmungsleitung) bei der Festsetzung der Punktzahlen mitwirken müssen.

Wenn es bei der Lohnfestsetzung, insbesondere in großen Unternehmungen zweifellos häufig schwierig bzw. unmöglich ist, den i n n e r e n W e r t des einzelnen Belegschaftsmitgliedes gebührend zu berücksichtigen und demzufolge eine gewisse Schematisierung unumgänglich ist, so ist einer Aufschlüsselung des Mehrerfolgsanteils der Gesamtbelegschaft aufgrund des oben geschilderten Persönlichkeitsbewertungsverfahrens natürlich entgegenzuhalten, daß alle in dieses Verfahren einbezogenen Faktoren nicht quantifizierbar sind und deshalb der subjektiven Willkür und dem menschlichen Irrtum ein weites Feld geöffnet ist.

---

1) Vgl. A. Mann =Ertragsbeteiligung= 69 f.
G. Rex =Ertragsbeteiligung= 120.

Diesem Einwand entgegnet Mann aufgrund seiner praktischen Erfahrungen: "An der Tatsache, daß Leistungshierarchien, wie die industrielle Organisation eine ist, Raum für subjektive, menschlich bedingte Fehleinschätzungen mit sich bringen, können auch wir nichts ändern. Man darf aber nicht übersehen, daß solche Unzulänglichkeiten sich ebenso, ja noch viel nachteiliger in der laufenden Arbeitszuteilung und Arbeitsgestaltung und damit im laufenden Verdienst schon immer auswirken und dort viel schwerer von Kontrolle oder Mitbestimmung erfaßt werden können. I n u n s e r e m V e r f a h r e n w i r d - und nun unter lebendigster Beteiligung des den Arbeitskameraden vertretenden Betriebsrats und damit im Sinne einer den Kern des Problems treffenden Mitbestimmung - wenigstens von Zeit zu Zeit d e r a r b e i t e n d e M e n s c h, unabhängig von den Zufällen und Eigentümlichkeiten des Arbeitsplatzes und Arbeitsganges g e w e r t e t, er erfährt endlich eine nicht tarifierte, nicht schematisierte, nicht kollektivierende, eine lebendige Würdigung und Anerkennung als wirkende und schaffende Persönlichkeit."[1)]

Trotz dieser fast euphorischen Würdigung des Persönlichkeitsbewertungsverfahrens muß hier festgehalten werden, daß es wie bei der Aufschlüsselung des Grundgewinnes und des Mehrerfolges auf die Zurechnungsfaktoren auch bei der Aufteilung des Mehrerfolgsanteils der Gesamtbelegschaft auf die einzelnen Mitarbeiter keinen objektiv richtigen Verteilungsschlüssel geben kann. Auch bei der Lösung dieses zuletzt behandelten Zurechnungsproblems kann es sich immer nur um Kompromißlösungen handeln, die stark von den betriebsindividuellen Verhältnissen sowie von den mit dem Beteiligungsverfahren verfolgten Zielsetzungen geprägt werden.

Wenn jedoch die Mehrerfolgsbeteiligung mit dem Ziel der leistungsgerechten Ertragsverteilung verbunden wird, so

---

1) A. Mann =Ertragsbeteiligung= 69 f.

sollten die Unternehmungen, die dieses Verfahren praktizieren, danach streben, für die Zurechnung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg ein Persönlichkeitsbewertungsverfahren zu entwickeln, für das hier allgemeine Grundsätze und Richtlinien dargestellt wurden. Ein detailliertes Bewertungsverfahren kann nur aus der genauen Kenntnis der Gegebenheiten einer bestimmten Unternehmung heraus, aus den Absichten und Möglichkeiten der Unternehmungsleitung, unter Berücksichtigung des vorhandenen Erzeugnisprogrammes, des Fertigungsverfahrens, der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, der Mentalität der Belegschaft etc. geschaffen werden, und es hätte auch nur für diese Unternehmung Gültigkeit.

Ob die im Wege einer Individualbeteiligung ermittelten Erfolgszuschläge für das einzelne Belegschaftsmitglied in bar ausgeschüttet oder auf besonderen Konten den Arbeitnehmern zugeschrieben werden, soll hier nicht näher erörtert werden, da diese Frage kein Problem der Ertragsverteilung darstellt, sondern als ein Problem der Ertragsverwendung anzusehen ist.

d) Berücksichtigung und Verteilung auftretender Verluste

Die Frage der Verlustbeteiligung ist die Ursache scharfer Gegensätze und der Anlaß für kritische Auseinandersetzungen im Rahmen aller bisher angewandten Beteiligungsverfahren. Im Verfahren der Mehrerfolgsbeteiligung findet eine Art indirekter Verlustbeteiligung Anwendung. Von dem monatlich verteilbaren Mehrerfolg werden jeweils 50 % der Jahresreserve zugeführt. Diese Jahresreserve stellt eine Rückstellung dar und hat die Aufgabe, Erfolgsschwankungen aufzufangen. Ergibt sich bei der kurzfristigen Erfolgsermittlung ein Verlust, so wird dieser gegen die Jahresreserve aufgerechnet.

Stellt sich beim Jahresabschluß nach der Aufrechnung der Jahresreserve gegen die Abweichungen aus den kalkulatorischen Kostenansätzen und den Ist-Kosten ein Verlust heraus, so tritt erneut die Frage auf, wie nun dieser zu decken ist. Bereits an die Arbeitnehmer gezahlte kurzfristige Erfolgsanteile zurückzufordern oder Teile ihres Arbeitsentgeltes einzubehalten, ist rechtlich nicht zulässig. Als Lösung bieten sich zwei Möglichkeiten, die in Verfahren der Mehrerfolgsbeteiligung alternativ Anwendung finden. Einmal kann die Unternehmung die am Jahresschluß ausgewiesene Unterdeckung vollständig selbst übernehmen.[1] Zum anderen, und das ist in den untersuchten erfolgsbeteiligenden Unternehmungen die Regel, wird die Unterdeckung zunächst selbst übernommen - praktisch also vorfinanziert - aber dann auf das folgende Geschäftsjahr zur Verrechnung gegen ertragsstarke Monate dieses Folgejahres oder dessen Jahresreserve vorgetragen.

Da die Mehrerfolgsbeteiligung von dem Grundgedanken ausgeht, alle den wirtschaftlichen Erfolg verursachenden betrieblichen Leistungsfaktoren an diesem zu beteiligen, erscheint es theoretisch konsequent, sie alle, d.h. auch die Belegschaft, an auftretenden Verlusten wenigstens in der dargestellten indirekten Form zu beteiligen. Auch der Einwand, daß Verluste in der Regel weniger durch schlechte Arbeitsleistungen als durch ungünstige Marktgegebenheiten oder fehlerhafte Dispositionen der Unternehmungsleitung bedingt sind, ist nicht stichhaltig. Die Mehrerfolgsbeteiligung gewährt der Belegschaft schließlich auch Ertragsanteile, die aus reinen Markt- oder Unternehmergewinnen resultieren.

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmer= 55.

3) Zusammenfassung

Die kritische Analyse des Ertragsverteilungsprozesses im Verfahren der Mehrerfolgsbeteiligung hat gezeigt, daß seine Durchführung dem Ziel der l e i s t u n g s g e r e c h t e n Aufschlüsselung aus folgenden Gründen weitgehend nicht entspricht:

1. Die Bemessung der Größenordnung der Grundabfindungen erfolgt innerhalb der kurzfristigen Erfolgsrechnung des Verfahrens durch die alleinige Zurechnung eines an der Höhe der vor der Einführung des Beteiligungsverfahrens erwirtschafteten Gewinne orientierten Grundgewinns auf die Eigentümer der Produktionsmittel zu stark zugunsten dieser Kapitaleigner.
2. Die Kapitaleigner nehmen auch bei der Aufschlüsselung des Mehrerfolges dadurch eine bevorzugte Stellung ein, daß ihnen, über ihren eigentlichen Mehrerfolgsanteil hinaus, auch noch der Anteil des Marktfonds zuzurechnen ist.
3. Bei der Zumessung der Grundabfindung und des Mehrerfolges wird nicht in beiden Fällen mit den gleichen Zurechnungsfaktoren operiert.
4. Die Zurechnung des Mehrerfolges erfolgt nicht mit Hilfe eines variablen Verteilungsschlüssels, der durch das Verhältnis zweier für die Leistung der Kapitaleigner und der Belegschaft typischer Zahlen gebildet wird.
5. Die Aufschlüsselung des Anteils der Gesamtbelegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Mitarbeiter wird in Anlehnung an die individuelle Lohnsumme empfohlen, obgleich anerkannt wird, daß jede Lohnfestsetzung eine gewisse Schematisierung bedeutet und deshalb nicht als leistungsgerecht vorausgesetzt werden kann.

Deshalb befriedigt es wenig, für ein Verfahren wie die Mehrerfolgsbeteiligung einzutreten, wenn sein Ertragsverteilungsprozeß nicht nur auf dem überlieferten Antagonismus zwischen Kapital und Arbeit beruht, sondern auch noch gravierende Mängel an theoretischer Konsequenz aufweist.

III) Die Mehrerfolgsbeteiligung als Mittel zur Realisierung eines gerechten Lohnes durch Lohnergänzung

Lohn ist das für die menschliche Arbeitsleistung gezahlte Entgelt. Das heute für die Entlohnung der Angestellten übliche Gehalt ist damit ebenso Lohn wie die Vergütung für selbständige (Unternehmerlohn) oder freiberufliche (Honorar der Ärzte, Rechtsanwälte etc.) Arbeitsleistungen. In diesem Sinne vergütet der Lohn also nicht nur körperliche Arbeitsleistungen, sondern gleichfalls jede Art der Gedankenarbeit.

Die Realisierung eines g e r e c h t e n Lohnes gehört zu den schwierigsten Problemen der Vergangenheit und der Gegenwart und bildet immer wieder den Mittelpunkt heftigen Streites, der häufig erbitterte Formen annimmt. Das System der Lohntarifverträge, die in Verhandlungen der Sozialpartner zustande kommen, leidet daran, daß ihm die objektiven wirtschaftlichen Maßstäbe fehlen, nach denen sich die Berechtigung von Lohnwünschen der Arbeitnehmer und die wirtschaftliche Tragfähigkeit von Lohnerhöhungen für die Unternehmungen beurteilen läßt. Daher entscheiden letztlich die Machtverhältnisse über die Festsetzung der absoluten Lohnhöhe. Das wirkt jedoch willkürlich und unbefriedigend.

Hier soll nun die Mehrerfolgsbeteiligung gewissermaßen als automatischer Lohnregulator den fehlenden Ausgleich schaffen, indem sie die Nachteile des starren Tariflohnsystems reduziert und der einzelnen Unternehmung eine elastische Anpassung an vorübergehende betriebsindividuelle oder konjunkturelle Möglichkeiten der Lohnzuzahlung bietet.[1] Die Mehrerfolgsbeteiligung stellt also keinen Ersatz für Lohnzahlungen dar, sondern kommt als Ergänzung zu diesen hinzu. Auf diesem Wege soll das Einkommen des einzelnen Arbeitnehmers, das sich jetzt aus dem tarifvertraglich und betriebsindividuell fixierten Lohn zuzüglich des Erfolgszu-

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 75 ff.

schlages zusammensetzt und der jeweiligen Ertragslage der Unternehmung angepaßt ist, zum gerechten Lohn entwickelt werden.[1)]

Um beurteilen zu können, inwieweit die Mehrerfolgsbeteiligung über die erforderlichen Voraussetzungen und Mittel verfügt, um die Nachteile des starren Lohntarifsystems auszugleichen und einen gerechten Lohn zu verwirklichen, bedarf es einer kurzen Behandlung einiger grundsätzlicher Fragen der Lohnbildung.

1) Das betriebswirtschaftliche Lohnproblem

a) Lohnhöhe und Lohnbemessung

"Der Lohn als betriebliches Kostenelement wirft ein materiales und ein formales Problem auf."[2)] Das materiale Lohnproblem, die Frage nach der absoluten Lohnhöhe, ist ein zwischenbetriebliches, externes Problem, da die bestimmenden Faktoren für die absolute Höhe des Lohnes zu einem sehr großen Teil außerhalb des Einflußbereiches der einzelnen Unternehmung liegen. Sie sind volkswirtschaftlicher und nicht betriebswirtschaftlicher Natur. Heute hängt das allgemeine Niveau, auf das sich in unserer Volkswirtschaft die Löhne einspielen, von der gesamtwirtschaftlichen Arbeitsproduktivität, dem allgemeinen Preisniveau, dem Gesamtertrag der Volkswirtschaft und nicht zuletzt von der Stärke der Tarifparteien - Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften - ab.[3)] Der Tarifvertrag schreibt dann der einzelnen Unternehmung in der Regel das Lohnniveau vor.

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Mitdenken= 32.
ders. =Unternehmensführung= 62, 85.
2) E. Kosiol =Entlohnung= 19.
3) Vgl. H.C. Recktenwald =Lohngerechtigkeit= in: Gibt es einen gerechten Lohn?, hrsg. von Alfred Horné, 20 ff.
K.H. Friedrichs =Gewerkschaften= in: Gibt es einen gerechten Lohn?, hrsg. von Alfred Horné, 31 ff.
F. Kampschulte =Unternehmensführung= 77.
und S. 156 dieser Arbeit.

Die Frage nach der absoluten Lohnhöhe, das materiale Lohnproblem, ist also nicht das eigentlich betriebswirtschaftliche Problem. Die betriebswirtschaftliche Aufgabe besteht vielmehr darin, das f o r m a l e L o h n p r o b l e m, die Frage nach der Lohnbemessung zu lösen.[1] Die Lohnbemessung ist bestimmend für das Verhältnis der verschiedenen Löhne zueinander, also für die r e l a t i v e L o h n h ö h e. Sie kann nicht nur durch eine zweckmäßige Differenzierung der Lohnsätze, sondern auch durch die Wahl einer geeigneten Lohnform vorgenommen werden.[2] "Während das erstgenannte Mittel grundsätzlich dazu dient, Lohn und Anforderungsgrad innerhalb der verschiedenen Arbeitstätigkeiten in Übereinstimmung zu bringen, wird die Äquivalenz von Lohn und Leistungsgrad im allgemeinen mit Hilfe der Lohnformdifferenzierung herbeigeführt."[3]

b) Lohngerechtigkeit

Die Forderung nach Lohngerechtigkeit kann in sehr verschiedener Weise erfüllt werden, je nachdem, von welcher Betrachtungsebene und von welchen Kriterien der Gerechtigkeit dabei ausgegangen wird. Neben dem volkswirtschaftlichen Begriff des marktgerechten Lohnes können der ethisch gerechtfertigte, der sozialgerechte, der bedarfsgerechte und der betriebsgerechte Lohn unterschieden werden.[4]

---

1) Vgl. E. Kosiol =Entlohnung= 19.
ders. =Leistungslohn= in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, 80.
2) Vgl. ders. =Entlohnung= 20.
3) Ders. =Leistungslohn= in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, 83.
4) Vgl. ders. =Entlohnung= 21.
=Leistungslohn= in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, 80.

Für den Betrieb läßt das Problem der Lohngerechtigkeit in erster Linie die Frage nach dem betriebsgerechten Lohn offen, nach dem Lohn also, der vom Standpunkt des Betriebes aus die menschliche Arbeitsleistung gerecht vergütet.[1)]

Um diesen betriebsgerechten Lohn zu finden, kann von dem ökonomischen Werte ausgegangen werden, den die menschliche Arbeitsleistung für die Unternehmung hat.[2)] Maßstab für diesen ökonomischen Wert der menschlichen Arbeitsleistung in der Unternehmung ist der Beitrag, den sie zum Betriebsertrag liefert. Wenn die Arbeitsleistung nach Maßgabe ihres Beitrages zum Betriebsertrag abgegolten wird, dann ist offenbar ein betriebsgerechter Lohn gefunden. Das Problem besteht darin, diesen Beitrag zu bestimmen.

Die Entlohnung nach dem Betriebsertrag wird besonders von Nicklisch[3)] postuliert. Der tatsächlich zu den einzelnen Zeitpunkten gezahlte Lohn ist nach Nicklisch nur ein Abschlag des Ertragsanteiles, auf den der Arbeitnehmer aufgrund seiner Leistung einen Anspruch hat. Die Höhe dieses Anteils kann jedoch erst festgestellt werden, wenn der Ertrag selbst vorliegt. Um zu einem wirklich gerechten Lohn in Höhe des Ertragsanteiles zu gelangen, bedarf der bisher gezahlte Lohn einer nachträglichen (positiven) Korrektur, die sich einmal auf die Schwankungen der Ausgaben für die Leistung, also auf die Lebenshaltungskosten bezieht, zum

---

1) Vgl. H. Martens =Formen der Entlohnung= 6.
2) Vgl. ebenda.
3) Vgl. H. Nicklisch =Ertrag= in: HdB, 2. Aufl., 1. Band, Sp. 1605-1611.
ders. =Ertragsverteilungsprozeß= in: HdB, 2. Aufl., 1. Band, Sp. 1611-1614.
ders. =Betriebswirtschaft=.

anderen auf den am Leistungstage noch nicht bekannten Wert der Leistung selbst.[1]

Nicklischs Auffassung vom Lohn als vorausgezahltem Ertragsanteil kann jedoch nicht gefolgt werden. Mit Recht wird darauf hingewiesen, daß bei einem solchen Vorgehen unter Umständen die vorausbezahlten Ertragsanteile höher als der erst später feststellbare effektive Ertragsanteil sein könnten.[2] Die Belegschaftsmitglieder müßten in einem solchen Fall konsequenterweise Lohn zurückzahlen, eine Maßnahme, die offensichtlich unmöglich ist.[3] Es würde also eine praktisch nicht vertretbare Unsicherheit in das System der Entlohnung hineinkommen. Hinzu kommt, daß die Ansicht vom Lohn als vorausbezahltem Ertragsanteil auch nicht das Zurechnungsproblem löst, nämlich die Frage, wie der erzielte Ertrag auf die an seiner Entstehung beteiligten Produktivfaktoren zu verteilen ist.

In der Unternehmung stellt sich der Lohn auch nicht als Ertragselement, sondern als Kostenfaktor dar und wird grundsätzlich unabhängig von der Ertragslage gezahlt. Als Maßstab für die Entlohnung sollte die Arbeitsleistung dienen, die ihren Ausdruck in der Art und Menge der geleisteten Arbeit findet.[4] "Es liegt bereits im Begriff des Lohnes begründet, wenn man eine enge Anpassung des Lohnes an die gebotene Leistung, eine lückenlose Übereinstimmung von Wert und Gegenwert fordert. Mit wachsender Leistung muß der Lohn im entsprechenden Maße steigen, mit abnehmender Leistung muß er ebenfalls fallen."[5] Diesen postularischen Grundsatz, wonach der Lohn der Leistung entsprechen soll, wird von Kosiol "als G r u n d s a t z d e r Ä q u i v a l e n z v o n L o h n u n d L e i s t u n g (Äquivalenzprinzip) bezeichnet.[6] Ist das Äquivalenzprinzip

---

1) Vgl. H. Nicklisch =Betriebswirtschaft= 277.
2) Vgl. G. Rex =Ertragsbeteiligung= 10.
3) Vgl. ebenda.
4) Vgl. E. Kosiol =Entlohnung= 26.
5) Ders. =Lohnstruktur= 2.
6) Ders. =Entlohnung= 29.

verwirklicht, so liegt ein l e i s t u n g s g e r e c h t e r L o h n vor. Der betriebsgerechte Lohn erweist sich damit praktisch als der leistungsgerechte Lohn.

Aus diesen kurzen Erörterungen zu dem Problem der Lohngerechtigkeit folgt, daß die Frage, inwieweit die Mehrerfolgsbeteiligung über die erforderlichen Voraussetzungen und Mittel verfügt, um die Nachteile des starren Lohntarifsystems auszugleichen und einen gerechten Lohn zu verwirklichen sinnvollerweise dahingehend zu modifizieren ist, inwieweit dieses Verfahren zur Realisierung eines leistungsgerechten Lohnes beitragen kann.

2) Möglichkeiten der Mehrerfolgsbeteiligung, durch Lohnergänzung die Nachteile des starren Tariflohnsystems auszugleichen und zur Realisierung eines leistungsgerechten Lohnes beizutragen

a) Möglichkeiten der Lohnergänzung durch Erfolgszuschläge in der Zeitspanne zwischen zwei tariflichen Lohnerhöhungen

Wie bereits ausgeführt, werden auf den durchweg bilateral monopolistischen Arbeitsmärkten die Lohntarife in Abhängigkeit von der durchschnittlichen gesamtwirtschaftlichen Produktivität, dem allgemeinen Preisniveau und dem Gesamtertrag der Volkswirtschaft zwischen den kollektiv organisierten Sozialpartnern ausgehandelt. Damit richtet sich die absolute Lohnhöhe weder nach der regional und betrieblich verschiedenen Leistungsfähigkeit, noch nach der persönlichen Leistung. Aus diesem Grunde sind Fälle einer nicht seinem produktiven Beitrag entsprechenden Entlohnung des Arbeitnehmers durchaus denkbar und auch in der Praxis anzutreffen. Überall dort, wo der Tariflohn ökonomisch falsch ist, bedarf es eines systemgerechten Korrekturmittels, mit dessen Hilfe die Arbeitsvergütung auf die Höhe des tatsächlichen produktiven Beitrages der Arbeitenden gehoben wird.[1] Dieses Mittel kann die Mehrerfolgsbeteiligung sein, denn wenn die Arbeitsproduktivität und die Ertragsverhältnisse einer Unternehmung über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegen, wird diese Tat-

1) Vgl. W.G. Schmitz =Kapitalbeteiligung= 60.
A. Stahl =Die Gewinnbeteiligung= 35.
F. Hellwig =Zusammenarbeit= 47.
G. Rex =Ertragsbeteiligung= 30.

sache in der Bildung eines Mehrerfolges und der daraus resultierenden zusätzlichen Ausschüttung von Erfolgszuschlägen als Lohnergänzung ihren Ausdruck finden.

Die Möglichkeit, daß die Belegschaft eine nicht ihrem produktiven Beitrag entsprechende Tarifentlohnung erhält, kann beispielsweise dann eintreten, wenn die Praktizierung der Mehrerfolgsbeteiligung infolge quantitativer und qualitativer Verbesserungen der Arbeitsergebnisse sowie ins Gewicht fallender Kosteneinsparungen zu betriebsindividuellen Produktivitäts- und Ertragssteigerungen geführt hat. Hierdurch kann ein Spielraum gegenüber den der letzten Tarifentlohnung zugrunde gelegten branchenmäßigen oder gesamtwirtschaftlichen Orientierungsdaten entstehen, der der Unternehmung über die Erfolgszuschläge eine individuelle Gestaltung der Arbeitsvergütung ermöglicht. Der Tariflohn wird auf diesem Wege von einem durchschnittlichen Produktivitäts- und Ertragswert ausgehend auf einen betriebsindividuellen Produktivitäts- und Ertragswert aufgewertet.

Der zum vertraglich festgelegten Tariflohn jeweils hinzutretende Erfolgszuschlag ermöglicht der Unternehmung also eine gleitende Anpassung der Löhne im Rahmen ihrer eigenen Produktivitäts- und Ertragslage, die von der Technik und den Belegschaftsmitgliedern beeinflußt ist, und ihrer Preissituation auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt vorzunehmen.[1] Dieses Vorgehen wird in der Zeitspanne zwischen zwei Lohnerhöhungen in einer Beständigkeit und Stetigkeit der Betriebsabläufe seinen Ausdruck finden.[2] Daß die zu irgendeinem Zeitpunkt eintretenden nächsten tariflichen Lohnerhöhungen die bisher gezahlten Erfolgszuschläge teilweise oder ganz in den Grundlohn verlagern, muß dann als eine ganz natürliche Auswirkung angesehen und anerkannt werden.[3] Diese Lohnerhöhungen sind als überbetriebliche Maßnahmen der Sozialpartner zu betrachten, um eine Anpas-

---

1) Vgl. F. Kampschulte =Unternehmensführung= 79.
2) Vgl. ebenda.
3) Vgl. ebenda.

sung der Löhne an die Produktivitäts- und Ertragssteigerungen durchzuführen, die bisher den Einzelbetrieben eine individuelle Gestaltung der Entlohnung ermöglichten.

Aus dieser natürlichen Entwicklung leitet Kampschulte für den Fall, daß durch den Einfluß der Mehrerfolgsbeteiligung selber die Möglichkeiten für eine Lohnergänzung geschaffen wurden, die Erkenntnis ab, daß der Umfang, in welchem die tariflichen Lohnerhöhungen die Erfolgszuschläge in den Grundlohn verlagern, Anhaltspunkte dafür ergibt, "ob die Erhöhung über das Maß der allgemeinen Produktivitäts- oder Preiserhöhungen hinausgegangen ist."[1)]

Dieser Aussage ist jedoch aus folgendem Grunde zu widersprechen. Wie schon mehrfach erwähnt, sind die im Rahmen der Mehrerfolgsbeteiligung gezahlten Lohnzuschläge ausschließlich der Ausdruck einer augenblicklich günstigen Produktivitäts- und Ertragslage e i n e r Unternehmung. Gehen die tariflichen Lohnerhöhungen über diese ausgewiesenen Möglichkeiten hinaus, so läßt sich daraus lediglich folgern, daß sie die augenblickliche Leistungsfähigkeit der betreffenden Unternehmung überstiegen haben.

Abschließend verbleibt die Frage zu beantworten, ob die elastische Anpassung an den jeweiligen Leistungsstand und die jeweilige Marktentwicklung der einzelnen Unternehmung durch mehrerfolgsorientierte Lohnzuschläge einen besseren Weg für die Lohngestaltung darstellt, als die durch kollektive Abmachungen erzwungenen und starren tariflichen Lohnerhöhungen, die sich jeweils durch neue Festsetzungen erst nachträglich den veränderten Verhältnissen anpassen.

Da es kaum realisierbar ist, daß die geltenden Tariflöhne durch eine Mehrerfolgsbeteiligung von allen Unternehmungen (z.B. den Grenzproduzenten) überschritten werden könnten, wäre die Voraussetzung für die oben genannte Regelung, daß bei der Tariffestsetzung die Mehrerfolgsbeteiligung als

---

1) F. Kampschulte =Unternehmensführung= 126.

wünschenswerte und zweckmäßige Lohnergänzungsform angesehen und für sie ein entsprechender Spielraum gelassen würde. Erst dann "könnten beide Formen des Arbeitsentgeltes in ein organisches Verhältnis zueinander treten. Die Gewerkschaften dürften also bei steigender Konjunktur nicht fortgesetzt höhere Löhne fordern und sie damit begründen, daß die Betriebserträge gestiegen seien, die Lohnsätze also dem angepaßt werden müßten."[1)]

Eine solche Regelung stimmt jedoch aus folgenden Gründen bedenklich:

1. Die Anwendung der Mehrerfolgsbeteiligung in der geschilderten Form würde zu einer beträchtlichen Differenzierung der Arbeitsvergütungen führen und sicherlich erhebliche Spannungen am Arbeitsmarkt zur Folge haben. Unternehmungen mit niedrigen Erträgen werden Schwierigkeiten haben, genügend Arbeitskräfte zu finden. Ihre Belegschaftsmitglieder werden zum Ausgleich für die fehlenden Mehrerfolgsanteile erhöhte Lohnforderungen stellen oder abwandern und dadurch die ohnehin ungünstige Wirtschaftslage weiter verschlechtern.
2. Bei Arbeitskräftemangel könnte sich eine Art Wettbewerb der Unternehmungen untereinander um höhere Mehrerfolgszuschläge entwickeln. Dadurch könnten auch Unternehmungen, die eigentlich nichts zu verteilen haben, hierzu genötigt werden.[2)]
3. Es könnte sich die Tendenz herausbilden, die Erfolgszuschläge der Belegschaftsmitglieder in gewissem Grade von vornherein als Kosten in die Preise einzukalkulieren (ähnlich wie heute große Teile der freiwilligen sozialen Leistungen). Damit würden die Belegschaftsmitglieder auf Kosten der Konsumenten einen höheren Anteil am Sozialprodukt erhalten, den sie in einer wirklich sozialen Marktwirtschaft gar nicht

---

1) W. Huppert =Erfolgsbeteiligung= 45.
2) Vgl. ebenda, 46.

in die Hände bekommen würden.[1] Daß genügend starke materielle Interessen tatsächlich zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern eine derartige betriebliche Solidarität erzeugen können, ist keine neue Erfahrung.[2] "Beim Arbeitnehmer triumphiert in solchen Fällen sein Produzenteninteresse über sein Konsumenteninteresse ..."[3]

Aufgrund dieser möglichen Erscheinungsformen ist es abzulehnen, die Tariffestsetzung so zu gestalten, daß in jedem Falle ein Spielraum für Lohnergänzungen im Rahmen eines Verfahrens wie der Mehrerfolgsbeteiligung verbleibt. Umgekehrt erscheint die Mehrerfolgsbeteiligung in der Zeitspanne zwischen zwei tariflichen Lohnerhöhungen als die adäquate Methode der endgültigen Arbeitsvergütung in einer in der Bewertung der Güter und Leistungen ständig fluktuierenden Marktwirtschaft, wenn die individuellen Produktivitäts- und Ertragsverhältnisse einer Unternehmung ein derartiges Vorgehen gestatten.

b) Aufschlüsselung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder aufgrund einer Persönlichkeitsbewertung als Beitrag zur leistungsgerechten Entlohnung

ba) Mittel der Leistungsentlohnung

Für die Verwirklichung einer leistungsgerechten Entlohnung stehen grundsätzlich zwei Mittel zur Verfügung: erstens eine leistungsgerechte Differenzierung der Lohnsätze und zweitens die zu wählende Lohnform. Während das erstgenannte

---

1) Vgl. W.G. Schmitz =Kapitalbeteiligung= 62.
O. von Nell-Breuning, Protokoll über die 12. Tagung des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundeswirtschaftsministerium am 17./18. November 1951, o.S.
W. Huppert =Erfolgsbeteiligung= 46.
2) Vgl. E. Arndt =Gewinnbeteiligung= 287.
3) Ebenda, 288.

Mittel grundsätzlich dazu dient, Lohn und Anforderungs- oder Schwierigkeitsgrad innerhalb der verschiedenen Arbeitstätigkeiten in Übereinstimmung zu bringen, wird die Äquivalenz von Lohn und individueller Leistung im allgemeinen mit Hilfe der Lohnformdifferenzierung herbeigeführt.[1]

baa) Lohnsatzdifferenzierung

Unter einem Lohnsatz wird der Ausdruck des Wertes für die Maßeinheit der Arbeitsleistung verstanden.[2] Er zeigt also z.B. an, wieviel Geld für eine Arbeitsstunde (Zeitlohnsatz) oder für eine erstellte Mengeneinheit (Stücklohnsatz) gezahlt wird. Damit gibt er die absolute Lohnhöhe zu erkennen und wird infolgedessen, wie bereits erwähnt, grundsätzlich von außerbetrieblichen Faktoren bestimmt. "Von größter betriebswirtschaftlicher Bedeutung ist aber das Verhältnis, in dem die einzelnen Lohnsätze in einem Betriebe zueinander stehen."[3] Es hat sich nämlich "in zahlreichen Untersuchungen herausgestellt, daß den Arbeitnehmer im allgemeinen die Frage, wie sich sein Verdienst zu denen der übrigen im gleichen Betriebe verhält, mindestens genau so stark berührt, wie die Frage nach der absoluten Höhe des Lohnes. Der Lohn bedeutet für den Arbeitnehmer nicht nur Kaufkraft, sondern auch etwas anderes, für ihn sehr wesentliches: den Ausdruck der Wertschätzung, die er im Betrieb genießt und in der er den Gradmesser für seine soziale Stellung sieht."[4]

Die Festlegung der Lohnsätze nach Maßgabe der Anforderungen, die die Arbeitsverrichtungen an die Ausführenden stellen, setzt voraus, daß der jeweilige Anforderungsgrad der Arbeit bereits ermittelt ist. Die Bestimmung dieser Anforderungen erfolgt durch die sogenannte A r b e i t s b e -

---

1) Vgl. E. Kosiol =Leistungslohn= in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, 83. H. Martens =Formen der Entlohnung= 14.
2) Vgl. H. Martens =Formen der Entlohnung= 15.
3) Ebenda.
4) G. Rex =Ertragsbeteiligung= 28.

w e r t u n g. Sie bildet die eigentliche Grundlage einer leistungsgerechten Lohnsatzdifferenzierung.

Von den Verfahren zur Ermittlung des Arbeitswertes wird die a n a l y t i s c h e A r b e i t s b e w e r t u n g heute allgemein als die beste Methode anerkannt.[1] Der erste Schritt der Analyse besteht darin, den Komplex der Arbeitsschwierigkeit in einzelne Anforderungsmerkmale aufzugliedern. In Deutschland begnügt man sich in Anlehnung an Euler und Stevens[2] im allgemeinen mit fünf Hauptmerkmalen: erforderliche Fachkenntnis, Geschicklichkeit, Anstrengung (körperliche und geistige), Verantwortung und Umgebungseinflüsse. Bei der analytischen Bewertung von Angestelltentätigkeiten werden zusätzlich zwei weitere Anforderungsarten berücksichtigt: Umgangs- und Ausdrucksgewandtheit sowie Dispositionsvermögen.[3]

Jeder Bewertungsplan ist hinsichtlich der Anforderungsmerkmale natürlich entsprechend den Besonderheiten der Leistungen der einzelnen Unternehmungen zu modifizieren und zu ergänzen. Die Wahrscheinlichkeit einer vollständigen Erfassung aller Beanspruchungen steigt mit zunehmender Zahl der Merkmale. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß jeder Bewertungsplan trotz der Tendenz, möglichst viele Merkmale heranzuziehen, eine mehr oder weniger große Unvollkommenheit aufweist. Zudem haben Erfahrungen gezeigt, daß die Erfassung einer großen Zahl von Anforderungsarten die Gefahr von Überschneidungen und Doppelbewertungen mitsichbringt sowie die Bewertung umständlich und unübersichtlich macht.[4]

---

1) Vgl. H. Martens =Formen der Entlohnung= 34.
E. Zander =Bewertung des Arbeitsplatzes= in: Gibt es einen gerechten Lohn?, hrsg. von Alfred Horné, 44.
E. Kosiol =Entlohnung= 34.

2) Vgl. H. Euler, H.Stevens =Analytische Arbeitsbewertung= in: Sonderdruck aus Werkstatt und Betrieb, 81. Jg., 1948, Heft 3 und 4, 6.

3) Vgl. H. Euler, H.Stevens, F.Schilling, R.Schoppe und E.Bramesfeld =Analyse und Bewertung= in: Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe, Heft 5, 1953, 12 ff.

4) Vgl. E. Zander =Bewertung des Arbeitsplatzes= in: Gibt es einen gerechten Lohn?, hrsg. von Alfred Horné, 45.
H. Martens =Formen der Entlohnung= 36 f.

Nach der Erfassung der Anforderungsmerkmale muß die normale Beanspruchung durch die einzelnen Merkmale am Arbeitsplatz beurteilt werden.[1] Dabei ist von vornherein klarzustellen, daß eine genaue Messung der Beanspruchung durch einzelne Merkmale in der Regel nicht möglich ist und infolgedessen die entwickelten Methoden meist den Charakter von Schätzverfahren tragen.[2] Nach Euler und Stevens wird für jedes Anforderungsmerkmal eine Beanspruchungsskala aufgestellt, die in einzelne Beanspruchungsstufen eingeteilt ist.[3] Jede Stufe wird verbal erläutert und bekommt je nach dem Grad der Anforderung eine bestimmte Wertzahl (Punktzahl) zugewiesen. Die Gesamtpunktzahl, die den Arbeitswert zum Ausdruck bringen soll, ergibt sich, indem die Punkte addiert werden, die den einzelnen Anforderungsmerkmalen bei der Bewertung zugeordnet wurden.[4]

Ist nun der Schwierigkeitsgrad einer Arbeit anhand des analytischen Bewertungsverfahrens ermittelt und mit einer Punktzahl bewertet, dann ist die Grundlage für eine leistungsgerechte Strukturierung der Lohnsätze geschaffen.

In welchem Maße nun die Lohnsätze gegeneinander abgestuft werden sollen, ist nicht generell zu beantworten. Im Prinzip muß sich mit steigendem Schwierigkeitsgrad auch ein höherer Lohnsatz ergeben, andernfalls würde der Grundsatz der Äquivalenz von Lohn und Leistung verlassen und eine Arbeitsbewertung in bezug auf die Lohnfestsetzung wäre vergebliche Mühe gewesen.[5]

Für die praktische Gestaltung der Struktur der Lohnsatzreihe einer Unternehmung gibt es die verschiedensten Mög-

---

1) Vgl. E. Kosiol =Entlohnung= 35.
2) Vgl. ebenda.
H. Martens =Formen der Entlohnung= 39, 47.
3) Vgl. H. Euler, H.Stevens =Analytische Arbeitsbewertung= in: Sonderdruck aus Werkstatt und Betrieb, 81. Jg., 1948, Heft 3 und 4, 6.
4) Auf das mit dem Bewertungsakt eng zusammenhängende Problem der Gewichtung eines jeden Merkmales soll hier nicht näher eingegangen werden.
Vgl. dazu H. Martens =Formen der Entlohnung= 44 ff.
E. Kosiol =Entlohnung= 37.
5) Vgl. E. Kosiol =Entlohnung= 38.

lichkeiten. Die Erhöhung der Lohnsätze gegenüber dem garantierten Mindestlohn kann genau in dem Verhältnis (p r o p o r t i o n a l) gegeneinander abgestuft werden, in dem die entsprechenden Anforderungsgrade zueinander stehen. Die Lohnsätze können aber auch p r o g r e s s i v ansteigen, wenn angenommen wird, daß der Komplex der Arbeitsschwierigkeit mit steigendem Anforderungsgrad den Ausführenden überproportional beansprucht.[1] Werden bei der Gestaltung einer Lohnsatzreihe mathematische Methoden zuhilfe genommen, so bieten sich die Möglichkeiten eines a r i t h m e t i s c h e n und g e o m e t r i s c h e n Lohnaufbaues an. "Während bei einer arithmetischen Lohnsatzreihe der Lohnsatz von Schwierigkeitsstufe zu Schwierigkeitsstufe um einen konstanten Betrag wächst, nimmt der Steigerungsbetrag bei einem geometrischen Lohnaufbau von Stufe zu Stufe zu."[2]

bab) Lohnformdifferenzierung

Bei der Festlegung der Lohnsätze auf der Grundlage der Arbeitsbewertung werden zunächst nur die objektiv feststellbaren Schwierigkeitsgrade berücksichtigt, wie sie bei den einzelnen Arbeitsplätzen oder Arbeitsvorgängen auftreten. Die Arbeitsbewertung nimmt dabei keine Rücksicht auf die Person der Arbeitenden sowie deren individuelle Leistungen. Es wird vorausgesetzt, daß sie die Anforderungen, die die Arbeit an sie stellt, in Form einer N o r m a l l e i s t u n g[3] erfüllen.

Die individuellen Arbeitsleistungen der einzelnen Belegschaftsmitglieder können jedoch bei gleicher Arbeitsschwierig-

---

1) Vgl. E. Kosiol =Entlohnung= 39.
2) Ebenda.
3) Unter Normalleistung wird allgemein die Höhe der Leistung verstanden, "die von einem Arbeitenden bei zureichender Eignung, voller Geübtheit, nach Einarbeitung und Gewöhnung sowie bei befriedigendem, auf die Dauer ohne Gesundheitsschädigung durchhaltbaren Kräfteeinsatz erbracht werden kann."
H. Martens =Formen der Entlohnung= 57.

keit verschieden stark von der gedachten Normalleistung abweichen. Das Verhältnis der tatsächlichen Leistung eines Arbeitenden zur gedachten Normalleistung wird als L e i s t u n g s g r a d bezeichnet.[1] "Der Leistungsgrad bringt ... das Ausmaß des individuellen Arbeitseinsatzes einer schaffenden Person bei gegebener Arbeitsschwierigkeit zum Ausdruck; die dadurch bedingte persönliche Leistung findet ihren Niederschlag im qualitativ-quantitativen Arbeitsergebnis."[2]

Das Streben nach leistungsgerechter Entlohnung bedingt nun, daß die unterschiedlichen Arbeitsleistungen von verschiedenen Arbeitnehmern bei g l e i c h e r Arbeitsschwierigkeit im Entgelt entsprechend unterschiedlich berücksichtigt werden müssen. Diese Aussage gilt mit gleichem Gewicht für die Leistungsschwankungen eines einzelnen Mitarbeiters innerhalb einer bestimmten Zeit in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Sowohl die unterschiedlichen Leistungsgrade der einzelnen Arbeitnehmer als auch die individuellen Leistungsschwankungen können grundsätzlich mit Hilfe bestimmter Lohnformen berücksichtigt werden. Um dies zu ermöglichen, muß die unterschiedliche persönliche Leistung zunächst einmal erfaßt werden. "Die Meßbarkeit der Leistungsänderung in irgendeiner Form ist also die Voraussetzung für die Anwendung von Lohnformen, die solche Leistungsschwankungen berücksichtigen."[3]

Im allgemeinen findet die Quantität des Arbeitsergebnisses als Maßstab für die veränderliche Arbeitsleistung Verwendung. Die Lohnform des Stücklohnes, der heute meist in der Form des Zeitakkordes auftritt, und des Prämienlohnes können derartige persönliche Leistungsänderungen äquivalent entlohnen. Entzieht sich die Quantität der Leistung der zahlenmäßigen Bestimmung (z.B. bei Reparatur-, Forschungs-,

---

1) Vgl. E. Kosiol =Leistungslohn= in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, 85.
2) Ebenda.
3) H. Martens =Formen der Entlohnung= 25.

Büro- und Verwaltungsarbeiten) erweist sich die Zeit als einzig möglicher Maßstab. Die diesem Maßstab adäquate Lohnform ist der Zeitlohn.

Es würde nun dem Streben nach leistungsgerechter Entlohnung widersprechen, wenn die Zeitlöhner, die bei gleicher Arbeitsschwierigkeit eine verschiedene persönliche Arbeitsleistung aufweisen, den gleichen Lohn erhielten. Es ist deshalb auch dann, wenn der Stücklohn und der Prämienlohn nicht anwendbar sind, unbedingt notwendig, die individuelle Arbeitsleistung zu berücksichtigen. "In solchen Fällen besteht die Möglichkeit, der individuellen Leistung zusätzlich im Lohnsatz Rechnung zu tragen, indem auf dem Wege über eine L e i s t u n g s b e w e r t u n g der nach Maßgabe der Arbeitsschwierigkeit festgelegte Lohnsatz entsprechend verändert wird."[1] Mit Hilfe dieser Leistungsbewertung gelang es in neuerer Zeit, eine bewegliche Gestaltung der Zeitlöhne herbeizuführen. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß die Anpassung des Lohnes an die effektive Arbeitsleistung mit Hilfe der Leistungsbewertung erheblich schwerfälliger zu handhaben ist, als die Berücksichtigung der individuellen Leistung durch eine Lohnform, die sich automatisch den Leistungsschwankungen anpaßt.[2]

Als mögliche Methoden der Leistungsbewertung werden genannt:

1. Die Erweiterung der Methode der analytischen Arbeitsbewertung in der Form, daß die einzelnen Anforderungsarten nach vollzogener Arbeitsbewertung zusätzlich für eine Bewertung der persönlichen Arbeitsleistung herangezogen werden.[3]

---

1) H. Martens =Formen der Entlohnung= 26 ("Leistungsbewertung" im Originaltext nicht gesperrt gedruckt).
2) Vgl. E. Kosiol =Leistungslohn= in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, 85. H. Martens =Formen der Entlohnung= 50.
3) Vgl. Th. Baldus =Leistungsgehälter= in: ZfB, 22. Jg., 1952, Heft 2, 90 f.

2. Die nachträgliche Beurteilung des Arbeitsergebnisses, indem es mit den Arbeitsergebnissen anderer Zeitlöhner verglichen wird. So bewertet beispielsweise Hundertmark die Mengenleistung, Güteleistung und Ersparnisleistung, indem er bestimmte Leistungsstufen (genügend, gut, sehr gut) unterscheidet und jeder Leistungsstufe unmittelbar einen bestimmten Prozentsatz für die Erhöhung des Lohnsatzes zuordnet.[1)]
3. Für den Fall, daß es nicht gelingt, das individuelle Arbeitsergebnis irgendwie zu erfassen, oder vergleichbar zu machen, befürworten Martens und Kosiol in Anlehnung an Rex die Bewertung mittelbarer Leistungsmerkmale, die für das Zustandekommen des Arbeitsergebnisses von Bedeutung sind.[2)] Diese Form der Leistungsbewertung deckt sich näherungsweise mit der P e r s ö n l i c h k e i t s b e w e r t u n g , wie sie vom Verfasser für die Zurechnung des Gesamtanteils der Belegschaft auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder postuliert wurde.

bb) <u>Ergänzung der Mittel der Leistungsentlohnung durch die Persönlichkeitsbewertung als Maßstab für die Zurechnung der Erfolgszuschläge</u>

Die Bemühungen um eine Verwirklichung der leistungsgerechten Entlohnung durch Lohnsatz- und Lohnformdifferenzierung bleiben dort unbefriedigend, wo die Gesamtpersönlichkeit des einzelnen Belegschaftsmitgliedes unberücksichtigt bleibt. Hier bietet nun die Aufschlüsselung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder einen möglichen Ansatzpunkt, um die einzelne Gesamtarbeitspersönlichkeit entsprechend zu würdigen. Daraus folgt,

---

1) Vgl. G. Hundertmark =Der gerechte Lohn= 148 f.
2) Vgl. H. Martens =Formen der Entlohnung= 53 ff.
E. Kosiol =Entlohnung= 60 f.
G. Rex =Ertragsbeteiligung= 109 ff.

daß die Zurechnungsproblematik der Mehrerfolgsbeteiligung sinnvoll nicht losgelöst von der Frage der Lohnfindung und Lohngerechtigkeit überhaupt behandelt werden kann. Das Problem der Lohngerechtigkeit läßt die scheinbar nur technisch geartete Frage nach dem Maßstab der Verteilung des an die Belegschaft auszuschüttenden Mehrerfolgsanteils auf anderer Ebene erneut aufleben.

Die Möglichkeit zur Erfassung der einzelnen Gesamtarbeitspersönlichkeit bietet die Zurechnung der Erfolgszuschläge aufgrund einer Persönlichkeitsbewertung, die im einzelnen Merkmale wie die Arbeitswilligkeit, das Verantwortungsbewußtsein, den Fleiß, die Betriebsgesinnung usw. in die Beurteilung einbezieht.[1)]

Wenn der Zurechnung der individuellen Erfolgszuschläge aufgrund einer solchen Persönlichkeitsbewertung entgegengehalten wird, daß die in diesem Schlüssel einbezogenen Merkmale bereits ihren Niederschlag im Lohn gefunden haben können, indem sie zu einer Erfassung der individuellen Leistung eines Zeitlöhners herangezogen wurden[2)], ist darauf folgendes zu antworten: zwar befürworten sowohl Martens als auch Kosiol ein der Persönlichkeitsbewertung ähnliches Verfahren als e i n e Möglichkeit der Leistungsbewertung, mit deren Hilfe der Zeitlohnsatz der individuellen Arbeitsleistung angepaßt werden kann. Der Verfasser vertritt jedoch die Auffassung, daß die partielle Einbeziehung der die Gesamtpersönlichkeit charakterisierenden Merkmale in diesem einzigen vorgesehenen Fall in den Lohn ihrer erheblichen Bedeutung für die persönliche Arbeitsleistung, die ihren Niederschlag im qualitativ-quantitativen Arbeitsergebnis findet, nicht gerecht wird. Vielmehr sollte auf dem Wege über die Zurechnung der Erfolgszuschläge im Rahmen der Mehrerfolgsbeteiligung die Gesamtpersönlichkeit eines jeden Betriebsangehörigen so objektiv wie möglich ge-

---

1) Vgl. dazu die ausführliche Darstellung der Persönlichkeitsbewertung und der mit ihr verbundenen Problematik auf S. 147 ff. dieser Arbeit.
2) Vgl. dazu S. 172 dieser Arbeit.

würdigt werden, unabhängig davon, ob er Zeit-, Stück- oder Prämienlöhner ist.

Damit könnte ein Verfahren wie die Mehrerfolgsbeteiligung über die Zurechnung der Erfolgszuschläge zu einer sinnvollen Ergänzung der Bestrebungen nach leistungsgerechter Entlohnung avancieren. Während mit Hilfe einer leistungsgerechten Differenzierung der Lohnsätze L o h n u n d A n f o r d e r u n g s g r a d innerhalb der verschiedenen Arbeitstätigkeiten und mit Hilfe einer leistungsgerechten Lohnformdifferenzierung L o h n u n d L e i s t u n g s g r a d in Übereinstimmung gebracht werden, kann die durch eine Arbeits- und Leistungsbewertung im allgemeinen nicht ausreichend berücksichtigte G e s a m t p e r s ö n l i c h k e i t der einzelnen Belegschaftsmitglieder im individuellen E r f o l g s z u s c h l a g ihren Ausdruck finden.

3) Zusammenfassung

Die Prüfung der Frage, inwieweit die Mehrerfolgsbeteiligung zur Realisierung eines leistungsgerechten Lohnes beitragen kann, hat ergeben,

1. daß der zum vertraglich festgelegten Tariflohn jeweils hinzutretende Erfolgszuschlag es der Unternehmung ermöglicht, in der Zeitspanne zwischen zwei tariflichen Lohnerhöhungen eine gleitende Anpassung der Arbeitsvergütungen im Rahmen ihrer Produktivitäts- und Ertragslage und ihrer Preissituation auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt vorzunehmen. Damit erweist sich die Mehrerfolgsbeteiligung als ein systemgerechtes Korrekturmittel, mit dessen Hilfe der Tariflohn von einem durchschnittlichen regionalen Produktivitäts- und Ertragswert ausgehend auf einen betriebsindividuellen Produktivitäts- und Ertragswert aufgewertet werden kann.

2. daß der Schlüssel für die Zurechnung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder so gestaltet werden kann, daß die herkömmlichen Mittel der leistungsgerechten Entlohnung - Lohnsatz- und Lohnformdifferenzierung - in ihm eine sinnvolle Ergänzung finden. Das wird vor allem dann der Fall sein, wenn die bisher weder durch Lohnsatz- noch durch Lohnformdifferenzierung ausreichend erfaßte Gesamtarbeitspersönlichkeit der einzelnen Belegschaftsmitglieder unabhängig von der Gunst des Arbeitsplatzes und des Arbeitsauftrages in einer Persönlichkeitsbewertung gewürdigt wird und letztere als Schlüssel für die Zurechnung der Erfolgszuschläge Verwendung findet.

Sowohl die Möglichkeit, mit Hilfe der Mehrerfolgsbeteiligung den Lohn durch einen ihn ergänzenden Erfolgszuschlag an den betriebsindividuellen Produktivitäts- und Ertragswert anzupassen als auch die Möglichkeit, die Aufschlüsselung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg auf der Grundlage einer individuellen Persönlichkeitsbewertung vorzunehmen, werden hier als wirkungsvolle Beiträge zur Realisierung einer leistungsgerechten Entlohnung gewertet.

D) Zusammenfassung und Abwägung der gewonnenen Ergebnisse

Die Aufgabe der vorliegenden Arbeit bestand darin, nach einer kurzen Darlegung der geistigen und sachlichen Grundlagen, auf denen die Idee der Erfolgsbeteiligung in Deutschland entstand und sich durch die Zeitumstände bedingt bis heute entwickelte, aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu prüfen, inwieweit die Mehrerfolgsbeteiligung über die notwendigen verfahrensmäßigen Bedingungen verfügt und inwieweit die Voraussetzungen in der einzelnen Unternehmung selber gegeben sind, um die vorbestimmten einzelwirtschaftlichen Ziele dieser leistungsbezogenen Erfolgsbeteiligungsform zu verwirklichen.

Eine Antwort auf diese Fragen erforderte zunächst die ausführliche Darstellung der Mehrerfolgsbeteiligung in der Form, wie sie von Kampschulte für die praktische Durchführung in einer Unternehmung konzipiert worden ist, sowie ihrer vorgegebenen einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen.

Zur Ermittlung des angestrebten Mehrerfolges dient ein Rechenverfahren, das in Anlehnung an das betriebliche Rechnungswesen monatlich und am Schluß des jeweiligen Geschäftsjahres für dieses Leistungen und Kosten gegenüberstellt. Die Leistungsseite besteht aus der Summe der Umsatz- und sonstigen Erlöse, korrigiert um die jeweiligen Bestandsveränderungen zu Herstellkosten. Die Kostenseite umfaßt im wesentlichen die Summe der angefallenen Periodenkosten der Betriebsabläufe, ergänzt durch die im U.+S.-Bereich repräsierte Grundabfindung der Unternehmung. Der erwirtschaftete Mehrerfolg wird nach einem festen Schlüssel auf die Unternehmung, die Belegschaft und den Markt verteilt und der auf die Belegschaft entfallene Anteil in Form von individuellen Erfolgszuschlägen ausgeschüttet.

Primäres Ziel der leistungsbezogenen Mehrerfolgsbeteiligung von Kampschulte ist die Steigerung der menschlichen Arbeits-

leistung im Betrieb. Sie setzt zusätzliche Leistungen voraus, die in einem zum Tariflohn hinzutretenden Erfolgszuschlag ihre Anerkennung finden sollen. Darüber hinaus wird mit Hilfe dieses Beteiligungsverfahrens aufgrund der Erkenntnis, daß der betriebliche Ertrag ein Konglomerat aus dem leistungsmäßigen Zusammenwirken der Produktivfaktoren Kapital, Unternehmungsleitung und Belegschaft sowie des Marktes darstellt, eine leistungsgerechte Ertragsverteilung auf diese Faktoren angestrebt. Der aufgrund der zusätzlichen Leistungsentfaltung erwartete Mehrerfolg und die daraus resultierende Möglichkeit der Lohnzuzahlung soll zugleich das Einkommen der Belegschaftsmitglieder, das sich jetzt aus den tarifvertraglich und betriebsindividuell fixierten Löhnen zuzüglich eines Erfolgszuschlages zusammensetzt und der individuellen Produktivitäts- und Ertragslage der betreffenden Unternehmung angepaßt ist, zum gerechten Lohn entwickeln.

Die aus der Analyse der Möglichkeiten zur Realisierung dieser Zielsetzungen gewonnenen Ergebnisse sollen nachstehend noch einmal zusammengefaßt werden:

1) Hinsichtlich der Verwirklichung des Zieles der leistungsbezogenen Mehrerfolgsbeteiligung, Steigerungen der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb zu bewirken, wurde festgestellt, daß die Praktizierung dieses Verfahrens durch folgende Einflüsse sowohl die Voraussetzungen als auch den Anreiz für Leistungsverbesserungen schaffen kann:
   a) Hebung des Standes der Anlagenentfaltung und damit der Leistungsfähigkeit der Belegschaft durch verfahrensorientierte Schulungs- und Begegnungskurse sowie eine Intensivierung der betrieblichen Information über alle die Arbeit der Belegschaftsmitglieder tangierende Betriebsgeschehnisse.
   b) Erhöhung des Leistungsbewußtseins und Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen aller Belegschaftsmitglieder untereinander durch die Verwirklichung einer betrieblichen Partnerschaft.

c) Steigerung der Leistungsbereitschaft durch die Schaffung eines zusätzlichen Leistungsanreizes infolge der Aussicht, über den tarifvertraglich und betriebsindividuell festgesetzten Lohn hinaus einen Erfolgszuschlag zu erhalten.

Damit besteht die theoretische Möglichkeit, daß die Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung Leistungssteigerungen der Belegschaftsmitglieder zur Folge hat, die nach Kampschulte sowohl in einer Verbesserung der quantitativen und/oder qualitativen Arbeitsergebnisse als auch in der Erwirtschaftung von Kostenersparnissen ihren Ausdruck finden können.

Eine Analyse der realen Möglichkeiten der Belegschaft Leistungssteigerungen der genannten Art zu verwirklichen, machte deutlich, daß der Spielraum für qualitative und quantitative Verbesserungen der Arbeitsergebnisse als begrenzt anzusehen ist. Die Qualität der Arbeitsergebnisse ist durch die konstruktiven und qualitativen Eigenschaften des zu erzeugenden Endproduktes sowie die Technik und Organisation seiner Herstellung weitgehend fixiert und die Menge, in der einzelne Arbeitsergebnisse erzeugt werden, wird darüber hinaus auch von kostenmäßigen, finanziellen und marktlichen Gesichtspunkten, die die mögliche Absatzmenge bestimmen, determiniert. Dagegen bieten die von den Belegschaftsmitgliedern beeinflußbaren Kostenartengruppen eine Reihe von Ansatzpunkten, um zu Kosteneinsparungen zu gelangen. Erschwerend für das Verständnis der Belegschaftsmitglieder und die Effektivität der Mehrerfolgsbeteiligung wirkt es sich in diesem Zusammenhang jedoch aus, daß die durch verbesserte Zusammenarbeit und kostenbewußtes Mitdenken hervorgerufenen Kosteneinsparungen durch Kostensteigerungen kompensiert oder überkompensiert werden können, die auf außerhalb ihres Einflußbereiches liegenden Faktoren beruhen. Das gilt z.B. für Preisveränderungen

auf dem Beschaffungsmarkt, Steigerungen der tariflichen Lohnsätze, außerplanmäßige Feiertags- und Überstundenzuschläge sowie dispositive Beeinflussungen des betrieblichen Kostenniveaus durch die Unternehmungsleitung.

Erschwerend für die Wirksamkeit des Verfahrens wirkt sich darüber hinaus die Tatsache aus, daß weder durch die Belegschaft hervorgerufene quantitative und/oder qualitative Steigerungen ihrer Arbeitsergebnisse noch erwirtschaftete Kostenersparnisse unmittelbar zur Bildung eines Mehrerfolges führen. Hinzukommen muß, daß der Absatz am Markt entsprechend größer und lohnender wird bzw. bei betrieblichen Kostenersparnissen wenigstens die bisherige Absatzhöhe gehalten wird. Das bedeutet aber, daß die Relation zwischen der Arbeitsleistung der Belegschaft und dem erwarteten Mehrerfolg verfahrensmäßig entscheidend vom Absatzmarkt überlagert wird. Diese Aussage gilt mit gewissen Einschränkungen auch für den Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarkt, die Unternehmungsleitung und sogar die Verfahrenspraktizierung selber.

Daraus ist zum einen abzuleiten, daß die Mehrerfolgsbeteiligung ein Verfahren darstellt, welches sehr stark der Gewinnbeteiligung angenähert ist. Während der Einfluß des Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmarktes sowie der Unternehmungsleitung in besonderem Maße zur Geltung kommt, schwächt sich der Zusammenhang mit dem innerbetrieblichen Leistungsergebnis ab. Deshalb kann dieses Verfahren auch nur sehr bedingt für sich in Anspruch nehmen leistungsbezogen zu sein.

Zum anderen involviert eine derartige Verfahrenskonzeption die Gefahr, daß die Belegschaft keinen unmittelbaren Kausalzusammenhang zwischen ihrer Arbeitsleistung und dem ausgewiesenen Mehrerfolg feststellt, sondern erkennt, daß dieser weniger von der angestrebten Leistungssteigerung und einer verbesserten Zusammen-

arbeit abhängt, als von Faktoren, die außerhalb ihres unmittelbaren Einflusses und Verständnisses liegen. Dann muß jedoch bezweifelt werden, daß die ausgeschütteten Erfolgszuschläge eine dynamische Wirkung haben und die Bereitschaft der Belegschaft, zusätzliche Leistungen zu erbringen, entscheidend anregen.

Damit hat sich gezeigt, daß die aus der Praktizierung der Mehrerfolgsbeteiligung erwachsenden theoretischen Möglichkeiten eine Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb hervorzurufen, sowohl durch die Gegebenheiten der arbeitsteiligen Unternehmung als auch durch die Konzeption des Verfahrens selbst praktisch entscheidend reduziert werden und dadurch nur partiell die Verwirklichung dieser Zielsetzung ermöglichen.

2) In bezug auf die Möglichkeiten zur Realisierung des Zieles der Mehrerfolgsbeteiligung eine leistungsgerechte Verteilung des Betriebsertrages zu erreichen, ergab die Analyse des Ertragsverteilungsprozesses, wie ihn das Beteiligungsverfahren vorschreibt, folgendes:
   a) Die Bemessung der Größenordnung der Grundabfindungen erfolgt innerhalb der kurzfristigen Erfolgsrechnung des Verfahrens durch die alleinige Zuordnung eines an der Höhe der vor der Einführung der Mehrerfolgsbeteiligung erwirtschafteten Gewinne orientierten Grundgewinns (= Unternehmergewinn) auf die Eigentümer der Produktionsmittel zu stark zugunsten dieser Kapitaleigner.
   b) Die Kapitaleigner nehmen auch bei der Aufschlüsselung des Mehrerfolges dadurch eine bevorzugte Stellung ein, daß ihnen über ihren eigentlichen Mehrerfolgsanteil hinaus, auch noch der Anteil des Marktfonds zuzurechnen ist. Da dieser Mehrerfolg entsprechend der Grund- und Zielvorstellungen des Verfahrens primär durch Arbeitsleistungssteigerungen der Belegschaft erwirtschaftet werden soll,

erscheint es unbillig, daß von ihm ein vergleichsweise kleinerer Teil an die Belegschaft als Erfolgszuschlag ausgeschüttet wird, als er als Unternehmungs- und Marktfonds den Kapitaleignern zufließt.

c) Bei der Zumessung der Grundabfindungen und des Mehrerfolges wird nicht in beiden Fällen mit den gleichen Zurechnungsfaktoren operiert.

d) Die Zurechnung des Mehrerfolges erfolgt nicht mit Hilfe eines variablen Verteilungsschlüssels, der durch das Verhältnis zweier für die Leistung der Kapitaleigner und der Belegschaft typischer Zahlen gebildet wird.

e) Die Aufschlüsselung des Anteils der Gesamtbelegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Mitarbeiter wird von Kampschulte in Anlehnung an die individuelle Lohnsumme empfohlen, obgleich anerkannt wird, daß jede Lohnfestsetzung eine gewisse Schematisierung bedeutet und deshalb nicht als leistungsgerecht vorausgesetzt werden kann.

Aus diesen Darlegungen geht hervor, daß hinsichtlich des Zieles eine leistungsgerechte Verteilung des Betriebsertrages zu verwirklichen, eine weitgehende Inkongruenz zwischen diesem Ziel und den Mitteln des Verfahrens besteht. Wenn auch anerkannt wird, daß es auf immer ein unlösbares Exempel bleibt, wie die kooperativ erwirtschafteten Erfolge und damit auch die analogen Mehrerfolge einer komplexen Unternehmung zustande kommen, welche Umstände jeweils ursächlich waren und welche Ansprüche für die beteiligten betrieblichen Produktivfaktoren daraus abzuleiten wären, so ist es doch unverständlich, daß die technische Gestaltung des Ertragsverteilungsprozesses der Mehrerfolgsbeteiligung trotz der Zielsetzung eine leistungsgerechte Verteilung des Betriebsertrages zu verwirklichen, Leistungsgesichtspunkte kaum berücksichtigt und eine eindeutige Bevorzugung der Kapitaleigner impliziert. Deshalb be-

friedigt es wenig, für ein Verfahren wie die Mehrerfolgsbeteiligung einzutreten, wenn sein Ertragsverteilungsprozeß nicht nur ins Gewicht fallende Mängel an theoretischer Konsequenz aufweist, sondern auch noch weitgehend auf dem überlieferten Antagonismus zwischen Kapital und Arbeit beruht.

3) Die Frage nach den Möglichkeiten mit Hilfe der Mehrerfolgsbeteiligung die Arbeitsvergütungen der Belegschaftsmitglieder zum gerechten Lohn zu entwickeln, war aufgrund der Erkenntnis, daß das Problem der Lohngerechtigkeit für den Betrieb in erster Linie die Frage nach dem betriebsgerechten Lohn offenläßt und sich dieser praktisch als der leistungsgerechte Lohn erwies, dahingehend zu modifizieren, inwieweit dieses Verfahren einen Beitrag zur Verwirklichung einer leistungsgerechten Entlohnung liefern kann. Die Analyse zeigte,
   a) daß der zum vertraglich festgelegten Tariflohn jeweils hinzutretende Erfolgszuschlag es der Unternehmung ermöglicht, in der Zeitspanne zwischen zwei tariflichen Lohnerhöhungen eine gleitende Anpassung der Arbeitsvergütungen im Rahmen ihrer Produktivitäts- und Ertragslage sowie ihrer Preissituation auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt vorzunehmen. Damit erweist sich die Mehrerfolgsbeteiligung als ein systemgerechtes Korrekturmittel, mit dessen Hilfe der Tariflohn von einem durchschnittlichen regionalen Produktivitäts- und Ertragswert ausgehend auf einen betriebsindividuellen Produktivitäts- und Ertragswert aufgewertet werden kann.
   b) daß der Schlüssel für die Zurechnung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder so gestaltet werden kann, daß die herkömmlichen Mittel der leistungsgerechten Entlohnung - Lohnsatz- und Lohnformdifferenzierung - in ihm eine sinnvolle Ergänzung finden. Das wird jedoch nicht der Fall sein, wenn die Verteilung des Mehrerfolgsanteils der Belegschaft - wie

Kampschulte es vorschlägt - auf der Grundlage der individuellen Lohnsumme der Belegschaftsmitglieder erfolgt. Als mögliche Lösung bietet sich an, die bisher weder durch Lohnsatz- noch durch Lohnformdifferenzierung ausreichend erfaßte Gesamtarbeitspersönlichkeit der einzelnen Belegschaftsmitglieder unabhängig von der Gunst des Arbeitsplatzes und des Arbeitsauftrages in einer Persönlichkeitsbewertung zu würdigen und letztere als Grundlage für die Verteilung des Mehrerfolganteils der Belegschaft zu verwenden.

Daraus folgt, daß die Zurechnungsproblematik der Mehrerfolgsbeteiligung, die bei der Analyse der Möglichkeiten mit Hilfe dieses Verfahrens eine leistungsgerechte Verteilung des Betriebsertrages zu verwirklichen, eingehend behandelt wurde, sinnvoll nicht losgelöst von der Frage der Lohnfindung und der Lohngerechtigkeit behandelt werden kann. Das Problem der Lohngerechtigkeit läßt die scheinbar nur technisch geartete Frage nach dem Maßstab der Verteilung des an die Belegschaft auszuschüttenden Mehrerfolganteils auf anderer Ebene erneut aufleben.

Sowohl die Möglichkeit, mit Hilfe der Mehrerfolgsbeteiligung den Lohn permanent an die betriebsindividuelle Produktivitäts- und Ertragslage anzupassen, als auch die verfahrensmäßig noch nicht realisierte Möglichkeit, die Aufschlüsselung des Gesamtanteils der Belegschaft am Mehrerfolg auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder auf der Basis einer individuellen Persönlichkeitsbewertung vorzunehmen, werden hier als wirkungsvolle Beiträge zur Realisierung einer leistungsgerechten Entlohnung gewertet.

Die Analyse der Möglichkeiten zur Realisierung der einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen der leistungsbezogenen Mehrerfolgsbeteiligung läßt damit erkennen, daß sowohl die notwendigen Voraussetzungen in der Unternehmung teilweise fehlen als auch die erforderlichen verfahrensmäßigen Bedingungen weitgehend nicht gegeben sind, um die vorbestimmten Verfahrensziele zu verwirklichen.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, daß durch die bevorzugte Stellung der Kapitaleigner im Ertragsverteilungsprozeß dieses Verfahrens, die Mehrerfolgsbeteiligung aus einem Mittel zum Zweck zum Selbstzweck wird mit dem Ziel, das Einkommen der Eigentümer der Produktionsmittel zu maximieren und ihr Risiko zu minimieren. Denn es darf nicht übersehen werden, daß die Einführung eines Erfolgsbeteiligungsverfahrens in einer Unternehmung auch heute noch primär von der Entscheidung der Kapitaleigner abhängt.

Aufgrund dieser Ergebnisse stellt die Mehrerfolgsbeteiligung in ihrer ursprünglichen Konzeption aus betriebswirtschaftlicher Sicht kein ausreichendes Instrument für die Lösung der sozialen und gesellschaftspolitischen Probleme zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der Unternehmung dar.

A N L A G E

Diese Anlage dokumentiert den Aufbau der kurzfristigen Erfolgsrechnung der Mehrerfolgsbeteiligung in der ELECTROACUSTIC GmbH, Kiel und der REXROTH GmbH, Lohr am Main, sowie die Vereinbarung über die Praktizierung dieses Erfolgsbeteiligungsverfahrens zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat der Firma HOMBAK, Maschinenfabrik KG, Bad Kreuznach.

Muster für eine monatl.Erfolgsabrechnung der ELECTROACUSTIC GmbH

Lfd. Nr.	Bezeichnung	Monat : Jan.		Plan- bzw. Verrech. Wert	Monat : Febr.		Plan- bzw. Verrech. Wert
1.	Produktionswert	250.000			210.000		
2.	Materialeinsatz	90.000		40% v.1	75.000		40% v.1
3.	Arbeitswert	160.000			135.000		
4.	U + S	30.000 x)		12% v.1	25.200		12% v.1
5.	Kostendeckgs.Wert		130.000	100 xx)		109.800	100
	Beeinflußbare Kosten:						
6.	Personalkosten	65.000		50% v.5	64.000		50% v.5
7.	Betriebskosten	12.000		10% v.5	12.500		10% v.5
8.	Verwaltungskosten	4.000		3% v.5	3.700		3% v.5
9.	Vertriebskosten	9.700		8% v.5	8.500		8% v.5
10.	Bezugskosten	3.500		2,5% v.5	2.900		2,5% v.5
11.	Werbekosten	2.400		2% v.5	2.600		2% v.5
12.	Sonstige Kosten	1.500		1,5% v.5	700		1,5% v.5
13.	Freiwillige soziale Leistungen	6.900		6% v.5	6.400		6% v.5
14.			105.000	83% v.5		101.300	83% v.5
15.	Gemeinschaftsertrag		25.000	17% v.5		8.500	17% v.5
16.	Risiko Unternehmung	3.750		1,5% v.1	3.150		1,5% v.1
17.	Risiko Mitarbeiter	7.800		12% v.6	7.680		12% v.6
18.	Verteilb.Ergebnis		13.450			2.330	
19.	zur: Jahresreserve	6.725		50% v.18	2.330		
20.	kurzfrst.verteilb.	6.725					
21.	Anteil:Mitarbeiter	2.240		=(3,4% 1/3 von 6)	-		(keine Prämie)
22.	" Unternehmg.	2.240		1/3	-		(keine Prämie)
23.	" Markt	2.245		1/3	-		(keine Prämie)

x) Bem: mit Verrechnungswert abgerechnete Kosten werden blau eingetragen

xx) Bem: Planwerte werden grün geführt (hier: nur %-Sätze)

Aus lfd. Nr. 19	6.725	2.330
in Jahresreserve	6.725	4.395
(Stand ders.:)		

Erläuterungen zur Gruppe 1: Produktionswert

Bezeichnung	Konto
Phono-Einzelteile	26710/11
Plattenwechsler	26720/21
Plattenspieler	26730/31
Schiffswechselsprech-/Nebelsignalanlage	26740/41
Nautische Anlagen	267500/01
Nautik Bundesmarine	267510
Diverse	267600/01
Thermolüfter	267610/11
rol's Diktiergeräte	267620/21
Zwischensumme	
Skonto (1,5 % v. Zwischensumme)	
berichtigte Zwischensumme (= Umsatz für U.u.S.)	
Handelswaren	276 ...
sonstige Leistungen	27620
Erlöse für Phono-Reparaturen	253
Altmaterial (Eisenschrott)	87900
Altmaterial (Buntmetalle)	87901
Lagerbarverkäufe	87920
sonstige Erlöse	8799
Lagerbarverkäufe	88920
sonstige Aufwendungen	8899
aktivierungspflichtige Kosten (Grundüberholung)	Kl.0
Anfertigung von Gebrauchswerkzeugen	37
Bestandszu-/-abgang	
Kundenskonti	234

Erläuterungen zur Gruppe 2: Materialeinsatz

Bezeichnung	Konto
Allgem. Fertigungsmaterial	400
Bezogene Aggregate und komplette Einzelgeräte	401
Einkaufswerte Handelswaren	810
Verpackungsgutschriften Lieferanten	87910
Lieferantenskonti	238

Erläuterungen zur Gruppe 4: Unternehmensbedarf u. Steuern

= 18 % des berichtigten Umsatzes

damit werden abgegolten:

Bilanzabschreibungen
Bildung und Auflösung von Wertberichtigungen
Wesens- und zeitraumneutrale Aufwendungen und Erträge
Gehalt Geschäftsführer und ltd. Angestellte
Vermögensabgabe und Vermögensteuer
Gewerbekapitalsteuer
Gewerbeertragsteuer
Lohnsummensteuer
Pacht für Grundstücke, Gebäude und Maschinen
Bildung und Auflösung von Rückstellungen
Zinsaufwand
Auf- und Abwertung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen
Beiträge zu Berufsvertretungen
Kapitalverkehrskosten
Rechts- und Beratungskosten
Patentkosten (Anmeldung und Erhaltung)
Sonstige Gemeinkosten
Körperschaftsteuer
Sonstige Steuern und öffentliche Abgaben
Grundgewinn

Erläuterungen zur Gruppe 6: Personalkosten

Bezeichnung	Konto
Fertigungslöhne	410
Fertigungslöhne für Instandhaltung	411
Gemeinkostenlöhne (Berücksichtigung Abgrenzung für Urlaub und bezahlte Feiertage)	412
Fertigungsgehälter	420
Gemeinkostengehälter	422
Reise- und Montageauslösung	491

Erläuterungen zur Gruppe 7: Betriebskosten

Bezeichnung	Konto
Fremdbezogene Werkstoffe für Instandhaltung von Gebäuden	4401
Maschinen	4402
Werkzeugen	4403
Instrumenten, Apparaturen	4404
Anlagen, Leitungen	4405
Einrichtungsgegenständen	4406
Kraftfahrzeugen	4407
sonst. Instandhaltungsarbeiten	4408
Hilfs- und Betriebsmaterial	4411
Strom, Gas, Wasser	4413
Brennstoffe	4414
Material für Anlernung und Ausbildung	4415
Ergänzung und Ersatzbeschaffungen (Zubehör)	4416
Verbrauchswerkzeuge	4417
sonst. Gemeinkosten-Material	4422
von auswärts erfolgte Zulieferung für Nacharbeiten	4645

Erläuterungen zur Gruppe 8: Verwaltungskosten

Bezeichnung	Konto
Büromaterial	4412
Bücher und Zeitschriften	4419
Telephon- u. Portigebühren	4647
Personalbeschaffungskosten	4659

Erläuterungen zur Gruppe 9: Vertriebskosten

Bezeichnung	Konto
Verpackungsmaterial	4418
Reisekosten	4644
Gebühren für Patente u. Lizenzen	492
Umsatzsteuer	26820
Umsatzsteuer Rückvergütung ... % v. Export Umsatz	
Provisionen Phono	
" PW	
" PS	
" Wechselsprech/Nebelsignal	
" Nautik Handelsschiffahrt	
Ausgangsfrachten Inland	496
Ausgangsfrachten Ausland	497
Erlöse:	
an Kunden berechnete Verpackung	87911
Transportkostenberechnung an fremde Firmen und Werksangehörige	8793
Aufwendungen:	
an Kunden berechnete Verpackung (Rollgeld u. Frachten)	88911
Transportkostenberechnung an fremde Firmen und Werksangehörige	8893
Umsatzsteuerrückvergütung (Ist)	8796
Provisionen (Ist)	26800

Erläuterungen zur Gruppe 10: Bezugskosten

Bezeichnung	Konto
Frachtkosten (Rollgeld)	4643
Aufwendungen für Rücksendung von Verpackungsmaterial	88910

Erläuterungen zur Gruppe 11: Werbekosten

Bezeichnung	Konto
Allgem. Werbung	4646
Gutschriften für Kosten, die als Sonderkosten über Innenaufträge erfaßt werden (Verrechnung)	
sonstige Werbekosten	26910
Messen und Ausstellungen	26911
Anzeigenwerbung	26912
Marktforschung	26913
Anfertigung von Druckschriften	26914
Werbegeschenke	16917
Erlöse aus Werbedruckschriften	26915

Erläuterungen zur Gruppe 12: Sonstige Kosten

Bezeichnung	Konto
Sonstige Sonderkosten	490

Erläuterungen zur Gruppe 13: Freiwillige soziale Leistungen

Bezeichnung	Konto
Abgrenzung Weihnachtsgeld und sonstige freiwillige soziale Leistungen (Beihilfen im Krankheitsfall, Vergütung von Arbeitnehmererfindungen etc.)	4366

Erläuterungen zur Gruppe 17: Risiko Mitarbeiter

Bezeichnung	Konto
Beiträge für Berufsunfall-genossenschaft	4362
Arbeitgeberanteil Soz.Vers. Lohnempfänger	4363
Arbeitgeberanteil Soz.Vers. Gehaltsempfänger	4364
Familienausgleichskasse	
Krankengeldzuschüsse Krankenbeihilfen	4365
Fahrgelderstattung Trennungsentschädigung	4366
Belegschaftsversicherung	4366

Muster für eine monatliche Erfolgsabrechnung der REXROTH GmbH

Zeile	Rechnungsgröße	Verr. in %	Wert v.Z.
1	Produktionswert	215	14
2	./. Materialeinsatz	28	
3	Arbeitswert		
4	U + S	19,5	1
5	Kostendeckungswert	100	
6	Kosten: Personal	52	5
7	Betrieb	18	5
8	Verwaltung	2	5
9	Vertrieb	10	5
10	Bezug	4	5
11	Werbung	2	5
12	Sonstiges	1	5
13			
14	Gesamtkostenwert	89	5
15	Gemeinschaftsertrag		
16	Sicherung Mitarb.	17	6
17	Sicherung Unternehm.	2	1
18	Verteilb. Ergebnis		
19	zur Jahresreserve	30	18
20	kurzfr. verteilbar		
21	Anteil: Mitarbeiter	40	20
22	" Unternehmer	40	20
23	" Markt	20	20
24	EB in % v. PS-Kosten		
25	Zubuchg.z.Js.Res.		19
26	Abfluß a.d.Js.Res.		18
27	Stand d. Js. Reserve		

Erläuterungen zu Gruppe 1: Produktion / Umsatz

Bezeichnung	Konto
Umsatz	
Bestandsänderungen	
Ums.Boni, Mengenrab.a.Kd.	2220
Skonto	2520

Erläuterungen zu Gruppe 2: Material-Einsatz

Bezeichnung	Konto
Einsatzmaterial	BA
Fertigungsmaterial	BA
Rohstoffe	4010
Eingangsfracht	3000

Erläuterungen zu Gruppe 4: U + S = 19,5 % auf den Produktionswert

Hieraus werden abgegolten:

Bezeichnung
Abzugsf. Spenden
nicht abzugsf. Spenden
Sonst. betr. Aufw.
So. betr.fr. Erträge
Mind.Erl. a.v.Anl.
So. a. o. Aufw.
Ausgl.Anspr.v.Vertr.
Mehrerlös a.v.Anl.
Umsatzb., Mengenrabatt von Lieferanten
Umsatzsteuervergtg.
So. a. o. Erträge
Gewinn aus Beteilig.
lgfr. Kredite
Lfd. Bankkredite
So. Zs. Aufwend.
Schuldwechsel
Besitzwechsel
Ertr. Bankguthaben
Wertpapiere

U + S

Bezeichnung

Steuerbeg. Wertpap.

Zinserträge a. Wert.-
m. Verr. Kapitalertr.

so. Zins-Erträge

Diskonterträge

Skonto v. Lieferanten

AfA

Sonder-AfA

Abbruch v. unbeweg.Anl.

Grundsteuer

Kfz.-Steuer

Gebühren u. Abgaben

Verein d. Bay. Met.

Verein DMB-Anstalten

Wirtschaftsverb.Gie.-Ind.

Verein Dtsch.Gie.

Verein z.Förd.d.Gie.Ind.

Sonstige Beiträge

Ind.- u.Handelskammer

Rechts- u.Berat.-Kosten

Patent- u.Lizenzkosten

Mieten u. Pachten

Ko. d. Finanz- u.Geldv.

" (ausschl. Deb.

Umsatzsteuer

Bildung u. Auflösung
v. Wertberichtigungen

Gewerbesteuer

Körperschaftsteuer

Steuernachzahlung

Vermögensabgabe

Kreditgewinnabgabe

Vermögensteuer

Vermögensabg. L. Rexr.

" A. Rexr.

Grundgewinn

Erläuterungen zu Gruppe 6: Personalkosten

Bezeichnung	Konto
Löhne	4100
So. Gk.-Löhne	4199
Gehälter	4200
Kosten der Geschäftsl.	4299

Erläuterungen zu Gruppe 7: Betriebskosten

Bezeichnung	Konto
Schleifscheibenvergütung	2281
Gemeinkosten-Material	BA
Innenaufträge f. GK (Mat.)	BA
Eigene Reparatur	4441
Werkzeuge, Vorrichtungen	4442
Modelle, Kokillen	4443
Ausschuß	4444
Nach- u. Mehrarbeit	4445
" "(ausschl.f.Deb.)	4445a
Lehrl.Ausbild. u. Einarb.	4447
Änderungen	4448
Garantie u. Kulanz	4449
" (ausschl.f.Deb.)	4449a
Betriebsausstattung	4450
Fremde Reparatur	4452
Fremdbez. Energie	4453
Brennstoffe	4454
Schmierstoffe	4455
Farben, Lacke usw.	4456
Schweißmaterial	4457
Elektro- u. Install.	4458
Bau- u. feuerf. Material	4459
Laborbedarf	4460
Form- u. Kernmaterial	4461
Unfallkleidung	4464
Treibstoffe	4465

Betriebskosten

Bezeichnung	Konto
Reinigungsmaterial	4466
So. GK-Material	4469
Innenaufträge f. GK-Zw.	
Werkzeuge, Vorricht.	4701
Erhaltungsaufwand	4702
Versuche u. Entwickl.	4703

Erläuterungen zu Gruppe 8: Verwaltungskosten

Bezeichnung	Ko to
Geschäftsausstattung	4451
Büromaterial	4462
Postkosten	4600

Erläuterungen zu Gruppe 9: Vertriebskosten

Bezeichnung	Konto
Beförderungssteuer	4505
Reisekosten	4610
Vertreterkosten	4620
Drucksachen	4631
Bewirtungskosten	4680
Vorstellungskosten	4696
So.Einzelko.d.Fertg.	4910
So.So.Einzelko.d.Fert.	4920
So.Ko.d.Beratung u.Mont.	4930
SEK Unterlieferanten	4940
Ausgangsfrachten	4950
" ausschl. Deb.	4951
Provisionen	4970
Verkaufsbed.Lizenzkost.	4980
Lizenzsteuern	4981
So. Einzelko.d.Vertr.	4990
Dienstleistungen als Sonderkosten	4995

Erläuterungen zu Gruppe 10: Bezugskosten

Bezeichnung	Konto
Eingangsfracht	3000

Erläuterungen zu Gruppe 11: Werbungskosten

Bezeichnung	Konto
Allgem. Werbekosten	4630
Ausstellungskosten	4633
Werbegeschenke	4634
Werbeanzeigen	4652
Innenauftr. f. GK-Zw.	
Messen, Ausstellungen	4704
Sonst. Werbung	4705

Erläuterungen zu Gruppe 12: Sonstige Kosten

Bezeichnung	Konto
So. versch. GK u. GKFr.	4690
Präm. f. Verb.Vorschl.	4693
Bücher, Zeitungen	4694
Berufsausb. u. Förd.	4695

Erläuterungen zu Gruppe 16: Sicherung Mitarbeiter

Bezeichnung	Konto
Arbeitgeberanteil	4301
Unfallversicherung	4302
Krankengeldausgleich	4304
Fahrgelder	4353
Unterstützungskasse	4355
Kollektiv-Versicherung	4354
Beihilfen a. Altersrent.	4360
Leist. f. Versorgungszus.	4360a
Beihilfen an Hinterbl.	4361

Erläuterungen zu Gruppe 17: Sicherung Unternehmen

Bezeichnung	Konto
Ausfälle Kundenford.	2700
Währungs- u.Kursverl.	2701
Absetz. f. preisl.Entw.	2702
Schadensfälle	2705
Sonst. Wagnisverluste	2709
Personenversicherungen	4551
Sachversicherungen	4552
Kfz.-Versicherungen	4553

Erläuterungen zu Gruppe 19: Brutto-Jahresreserve

Bezeichnung	Konto
Werksfeiern, Jubiläen	4351
Rex - Ferienwerk	4356
Gratifikationen	4390
Kosten d. Werkszeitung	4392
Kosten f. Unfallschulung	4357
sonst. freiw. soz. Aufw.	4359

Rückstellung Vers.Wert

Vereinbarung zwischen der Geschäftsleitung und Betriebsrat der Firma HOMBAK, Maschinenfabrik KG Bad Kreuznach

§ 1

(1) Ab 1.1.1963 können die Mitarbeiter des Unternehmens an dem gemeinsamen mit ihnen durch eine gute betriebliche Zusammenarbeit erzielten Betriebserfolg nach Maßgabe der § 4 und § 5 dieser Vereinbarung beteiligt werden.

(2) Unter Betriebserfolg ist der im Hauptbuch der Erfolgsbeteiligung als verteilbares Ergebnis ausgewiesene Betrag zu verstehen, der sich nach den Grundsätzen des vom Institut Sozialwirtschaftliche Betriebsberatung (ISB), Düsseldorf, eingeführten Beteiligungsverfahren errechnet.

§ 2

(1) Beteiligungsberechtigt sind alle in einem ordentlichen Arbeits-, Anstellungs- oder Lehrverhältnis befindlichen Mitarbeiter, die wenigstens seit 3 Monaten ununterbrochen im Unternehmen beschäftigt sind und eine Erklärung unterschreiben, wonach sie mit dieser Vereinbarung einverstanden und bereit sind, in diesem Sinne mitzuarbeiten.

(2) Von der Bundeswehr zurückgekehrte Betriebsangehörige sind bereits wieder ab dem ersten Beschäftigungsmonat beteiligungsberechtigt.

(3) Voraussetzung für einen Anteil am Erfolg ist der Arbeitseinsatz.

(4) Für die Arbeitsunterbrechung gilt § 6.

§ 3

(1) Der zur Verteilung gelangende Erfolgsanteil besteht aus 12 monatlichen Quoten und aus einer jährlichen

Abschlußzahlung. Sowohl die monatlichen Quoten als auch die jährlichen Abschlußzahlungen können gleich Null, jedoch nicht schlechter als Null sein.

§ 4

(1) Die Ermittlung des verteilbaren Ergebnisses erfolgt nach dem vom LSB Düsseldorf entwickelten Abrechnungsverfahren, das von der Geschäftsleitung und vom Betriebsrat als rechnerisch korrekt, sowie die Unternehmens- und die Mitarbeiterbelange ausreichend berücksichtigend, anerkannt wird.

(2) Hiernach erhalten als Grundabfindung und ohne Einschränkung zugesprochen:

a) die Mitarbeiter: Ihre tariflich festgelegten oder von der Geschäftsleitung darüber hinaus gewährten Löhne und Gehälter
b) das Kapital: Eine angemessene Verzinsung
c) das Unternehmen: einen ausreichenden Gewinn

(3) Die Grundabfindungen nach Absatz 2 werden unabhängig vom verteilbaren Ergebnis vorweg als Aufwand vom Bruttoerlös abgerechnet. Das gilt auch für alle vom Unternehmen zu tragenden Kosten und sonstigen Leistungen an Dritte und für die Beträge zur Sicherung des Unternehmens und der Mitarbeiter.

§ 5

(1) Vom monatlich verteilbaren Ergebnis wird zunächst ein gem. bes. Tabelle festgelegter Betrag zur Jahresreserve zurückgestellt. Das dann verbleibende, verteilbare Ergebnis wird zu 40 % den Mitarbeitern, 40 % dem Unternehmen und zu 20 % der Marktreserve zugeteilt.

(2) Der auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter entfallende Anteil wird auf die einzelnen Mitarbeiter im Verhältnis ihrer Bezüge verteilt. Hierbei sind nachstehende Beschränkungen zu

berücksichtigen: Als maximaler beteiligungsberechtigter Bezug für die Prämienberechnung wird DM 950,-- zu Grunde gelegt. Als Durchschnittsverrechnungsgrenze wird halbjährlich auf der Grundlage der Monate Dezember und Juli statistisch die jeweiligen Durchschnittsverrechnungswerte ermittelt. Sollten diese Durchschnittswerte unter DM 600,-- liegen, so ist DM 600,-- als unterste Grenze anzusehen.

(3) Die Berechnung der Prämie der Lehrlinge geschieht nach folgender Staffelung:

I. und II.Lehrjahr ein Verrechnungssatz von DM 200,--
III. und IV.Lehrjahr ein Verrechnungssatz von DM 300,--

(4) Die Minimal- und Maximalgrenze für den beteiligungsberechtigten Bezug wird jährlich einer Überprüfung unterzogen. Die Überprüfung geschieht auf der Basis des Monats Juni des laufenden Jahres.

(5) Die jährliche Abschlußzahlung erfolgt auf der Basis einer pro-Kopf-Verteilung. Die Prämie für Lehrlinge wird dabei durch den Mitarbeiterausschuß jeweils gesondert festgelegt. Mitarbeiter, die im Laufe des Jahres in den Betrieb eingetreten sind, erhalten eine anteilgemäße Abschlußzahlung nach dem Zwölftelungsprinzip unter Berücksichtigung des § 2.

(6) Belegschaftsmitglieder, die aus gesundheitlichen Gründen nur einer Teilbeschäftigung nachgehen können, sind den vollbeschäftigten Belegschaftsmitgliedern gleichgestellt.

(7) Die Erfolgsprämie ist zu versteuern und zu versichern.

§ 6

(1) Unter prämienberechtigte Bezüge fallen:
Tarifliche und gesetzliche Urlaubszeiten, Außenmontagen und Geschäftsreisen.
Auch Ausfallzeiten durch Betriebsunfall und Wegeunfall sowie Krankheit fallen für die Dauer von 6 Wochen unter prämienberechtigte Bezüge.

(2) Unter prämienberechtigte Bezüge fallen nicht:
Mehrarbeits-, Nacht- und Sonntagsarbeitszuschläge und sonstige Zuschläge, sowie unbezahlter Urlaub und grob fahrlässig herbeigeführte Betriebsunfälle.

(3) Lohnempfänger und Gehaltsempfänger sind hinsichtlich der Beteiligungsberechtigung gleichgestellt.

§ 7

(1) bei Ausscheiden gilt:
Mitarbeiter, die wegen Erreichen der Altersgrenze oder wegen vorzeitiger Vollinvalidität oder Todesfall ausscheiden, sind an den monatlichen Quoten bis zum Tage ihres Ausscheidens beteiligungsberechtigt.

(2) Scheiden Mitarbeiter unter Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen oder vertraglichen Kündigungsfrist während des Kalenderjahres oder nach dem 31. Dezember, jedoch vor Erstellung der Jahresschlußrechnung aus, so ist ihre Beteiligungsberechtigung mit Erhalt der zuletzt gezahlten Prämie erloschen. Wird während der Kündigungsfrist durch den Mitarbeiterausschuß eine Prämie festgesetzt, so besteht hierauf noch Anspruch.

(3) Mitarbeiter, die auf Grund einer außerordentlichen Kündigung (fristlose Entlassung) oder auf Grund ihrer rechtswidrigen Auflösung des Arbeits- oder Angestelltenverhältnisses (Nichteinhaltung der gesetzlichen, tariflichen oder vertraglichen Kündigungsfrist) ausscheiden, haben keinen Anspruch auf Erfolgsanteile, die im Zeitpunkt der außerordentlichen Kündigung bzw. der rechtswidrigen Auflösung noch nicht ausbezahlt waren.

§ 8

(1) Mitarbeiter, die grobfahrlässig gegen Sinn und Zweck dieser Vereinbarung verstoßen, können durch den Mitarbeiterausschuß in Übereinstimmung mit der Geschäftsleitung auf Zeit oder endgültig von dem Prämienzuschlag ausgeschlossen werden.

Vor dem Ausschluß ist der Betreffende vom Mitarbeiterausschuß zu hören. Es gilt dann § 7, Abs.3, entsprechend.

§ 9

(1) Geschäftsleitung und Betriebsrat haben einen Mitarbeiterausschuß bestellt, dessen Aufgabe es ist,
   a) die monatlichen und jährlichen Ergebnisse entgegenzunehmen und zu erörtern und über Verbesserungen zu beraten,
   b) alle Mitarbeiter über den Sinn und Zweck dieser Erfolgsbeteiligung und über deren Auswirkungen zu unterrichten,
   c) über die Verteilung des den Mitarbeitern zustehenden Erfolgsanteiles zu bestimmen soweit durch diese Vereinbarung nichts zwingend vorgeschrieben ist.

(2) Der Mitarbeiterausschuß besteht aus 13 stimmberechtigten Personen. Ihm gehören als ständige Mitglieder zwei Herren der Geschäftsleitung, der Betriebsleiter, der Leiter des Rechnungswesens und der Betriebsratsvorsitzende an. Die weiteren Mitglieder sollen sich auf die übrigen Abteilungen des Unternehmens verteilen.

(3) Ein Drittel der nichtständigen Mitglieder sollte nach Ablauf eines Jahres ausgetauscht werden, damit möglichst viele Mitarbeiter in diesem Ausschuß tätig werden können.

(4) Der Mitarbeiterausschuß ist beschlußfähig, wenn mindestens 2/3 der Mitglieder anwesend sind. Bei Stimmgleichheit gilt der Antrag als abgelehnt.

§ 10

(1) Diese Vereinbarung gilt bis zum 30. April 1970. Die Laufzeit verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn nicht drei Monate vor dem Ablauf gekündigt wird.

(2) Nach 2 Jahren muß die Vereinbarung überprüft und, soweit erforderlich, den inzwischen gesammelten Erfahrungen oder einer wesentlichen Änderung der Unternehmensstruktur angepaßt werden.

(3) Zu den zu diesem Zweck notwendigen Überlegungen wird der Mitarbeiterausschuß herangezogen.

(4) Änderungen und Ergänzungen der Vereinbarung bedürfen der Schriftform.

§ 11

(1) Sofern Teile der Vereinbarung gesetzlich oder tariflichen Bestimmungen widersprechen, beschränkt sich die Nichtigkeit auf diese Teile.

(2) Geschäftsleitung und Betriebsrat werden die nichtigen Teile so an die Rechtslage anpassen, daß Sinn und Zweck dieser Vereinbarung erhalten bleibt.

§ 12

(1) Geschäftsleitung und Betriebsrat verpflichten sich, die gute betriebliche Zusammenarbeit in dem dieser Vereinbarung zu Grunde liegenden partnerschaftlichen Geiste nach besten Kräften zu unterstützen und zu fördern.

Bad Kreuznach, den 3. Mai 1965

der Betriebsrat

gez. Lautz

Die Geschäftsleitung

H O M B A K
Maschinenfabrik KG
Bad Kreuznach

gez. F. Syberts

Literaturverzeichnis

I) Selbständige Bücher und Schriften:

Abbe, Ernst:
=Sozialpolitische Schriften= Sozialpolitische Schriften. Gesammelte Abhandlungen, Band III, Zweite, unveränderte Auflage, Jena 1921.

AGP:
=Protokoll= Protokoll über den Internationalen Erfahrungsaustausch über betriebliche Partnerschaft, veranstaltet von der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) in Bad Soden (Taunus) vom 2. bis 4. Oktober 1956.

Bayer, Hans:
=Gewinnbeteiligung= Gewinnbeteiligung. Internationale Erfahrungen - Wirtschaftstheoretische Untersuchungen - Wirtschaftspolitische Erkenntnisse, Wien 1952.

Beuter, Hubert:
=Rechtsformen der Beteiligung= Rechtsformen der Beteiligung der Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Erfolg und der Substanz des Unternehmens. Hilden 1962.

Böhmert, Victor:
=Die Gewinnbeteiligung= Die Gewinnbeteiligung. Untersuchungen über Arbeitslohn und Unternehmergewinn, Band I und II, Leipzig 1878.

Böhrs, Hermann:
=Arbeitsleistung= Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung. Wiesbaden 1958.

Coester, Franz:
=Grundfragen der Gewinnbeteiligung= Volkswirtschaftliche Grundfragen der Gewinnbeteiligung, hrsg. vom Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität Köln, Heft 5, 1952, 43 Seiten.

Debatin, Otto:
=Gewinnbeteiligung= Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Bedeutung und Möglichkeit, Schriftenreihe des Presseausschusses Kammern/Verbände von Württemberg-Baden, Heft 4, Stuttgart 1951.

Duvernell, Helmut:
=Ertragsbeteiligung= Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer. Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund, Berlin 1961.

Euler, Hans; Stevens, Hans; Schilling, Fritz; Schoppe, Rudolf; Bramesfeld, Erwin:
=Analyse und Bewertung= Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten. Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe, Heft 5, hrsg. vom Ausschuß für Sozialwirtschaft der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, Düsseldorf 1953.

Everling, Wolfgang:
Kurzfristige Erfolgsrechnung. Betriebswirtschaftliche Studienbücher, hrsg. von Hans Seischab, Reihe IV: Kaufmännisches Rechnungswesen, Stuttgart 1965.

Feigenwinter, E.:
=Der Kampf um den gerechten Lohn= Der Kampf um den gerechten Lohn und die Gewinnbeteiligung der Arbeiter. Luzern 1918.

Fischer, Guido:
=Mensch und Arbeit= Mensch u. Arbeit im Betrieb. Stuttgart 1949.

ders.:
=Partnerschaft= Partnerschaft im Betrieb. Heidelberg 1955.

Föhl, Carl:
=Erfolgsbeteiligung= Erfolgsbeteiligung - die Antwort auf die Krise unserer Sozialpolitik? Erweiterte Fassung eines Vortrages, gehalten auf einer Tagung der AGP in Ulm (Donau), Hilden 1962.

ders.:
=Kreislaufanalytische Untersuchungen= Kreislaufanalytische Untersuchungen der Vermögensbildung in der Bundesrepublik und der Beeinflußbarkeit ihrer Verteilung. Gutachten, erstellt im Auftrage des Bundeswirtschaftsministeriums, Tübingen 1964.

Freese, Heinrich:
Die Gewinnbeteiligung der Angestellten. Gotha 1905.

ders.:
=Konstitutionelle Fabrik= Die konstitutionelle Fabrik. 3. Auflage, Jena 1919, 4. Auflage, Jena 1922.

Friedrichs, Hans; Goossens, Franz:
Höhere Produktivität, Steigende Einkommen. Berichte von einer Studienreise durch die USA, Darmstadt 1955.

Geck, Adolph L.H.:
Sozialpolitische Aufgaben. Tübingen 1950.

Goldschmidt, Bernhard:
=Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer= Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Berlin 1922.

Goossens, Franz:
Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung. Formen, Durchführung, Steuerbegünstigungen nach dem Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung für Arbeitnehmer, München 1961.

ders.:
=Personalleiter-Handbuch= Personalleiter-Handbuch, zugleich eine Einführung in die Betriebspersonallehre und die Betriebssoziallehre. Vierte, völlig neu bearbeitete Auflage des "Handbuchs der Personalleitung", München 1966.

Graf, Otto:
=Arbeitsphysiologie= Arbeitsphysiologie. Wiesbaden 1960.

Günther, Michael:
=Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung= Der Einfluß von Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) in der Schriftenreihe "Untersuchungen und Berichte", Hilden 1965.

Gutenberg, Erich:
=Unternehmensführung= Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962.

ders.:
=Produktion= Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: Die Produktion, 13. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1967.

ders.:
=Absatz= Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 8. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1965.

Hartman, Robert S.:
=Partnerschaft= Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit. Theorie und Praxis eines neuen Wirtschaftssystems, Köln und Opladen 1958.

Heinz, Arno:
=Ein neuer Weg= Ein neuer Weg. Ein Beitrag zur Lösung der sozialen Frage, Ratingen 1949.

Henzel, Friedrich:
=Kostenrechnung= Die Kostenrechnung. Vierte, erweiterte und veränderte Auflage, Essen 1964.

Heyde, Ludwig:
=Abriß der Sozialpolitik= Abriß der Sozialpolitik. 9. umgeänderte und ergänzte Auflage, Heidelberg 1949.

Huppert, Walter:
=Erfolgsbeteiligung= Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer. Hrsg. vom Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin-München 1953.

Kampschulte, Ferdinand:
=Mitdenken= Mitdenken im Betrieb als Grundlage partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Düsseldorf 1954.

ders.:
=Unternehmer= Unternehmer, Mitarbeiter, Kapital als Leistungs- und Ertragspartner. Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Betriebspraxis, Düsseldorf 1955.

ders.:
Was sagen Unternehmer und Mitarbeiter über ihren auf die Betriebsleistung ausgerichteten Erfolgszuschlag auf Löhne und Gehälter. Düsseldorf 1960.

ders.:
=Leistung steigern= Leistung steigern im Betrieb. Grundlagen, Möglichkeiten, Ratschläge. Anhang: Erfahrungsberichte aus der Praxis, Heidelberg 1964.

ders.:
=Unternehmensführung= Unternehmens-Führung heute. Analyse und organisatorische Gestaltung des sozialen und wirtschaftlichen Kräftespiels, Heidelberg 1966.

Kellner, Wolfgang:
=Wirtschaftsführung= Die Wirtschaftsführung als menschliche Leistung. Braunschweig-Berlin-Hamburg 1949.

Kosiol, Erich:
=Lohnstruktur= Theorie der Lohnstruktur. Stuttgart 1928.

ders.:
=Bilanzreform= Bilanzreform und Einheitsbilanz. Grundlegende Studien zu den Möglichkeiten einer Rationalisierung der periodischen Erfolgsrechnung, 2. Auflage, Berlin-Stuttgart 1949.

ders.:
=Betriebsbuchhaltung= Kalkulatorische Buchhaltung (Betriebsbuchhaltung). Systematische Darstellung der Betriebsabrechnung und der kurzfristigen Erfolgsrechnung, 5. Auflage, Wiesbaden 1953.

ders.:
=Grundriß= Grundriß der Betriebsbuchhaltung. 3. Auflage, Wiesbaden 1957.

Kosiol, Erich:
=Entlohnung= Leistungsgerechte Entlohnung. Überarbeitete und erweiterte 2. Auflage der "Theorie der Lohnstruktur", Wiesbaden 1962.

ders.:
=Buchhaltung und Bilanz= Buchhaltung und Bilanz. Berlin 1964.

ders.:
=Kostenrechnung= Kostenrechnung und Kalkulation. Berlin 1969.

Krelle, Wilhelm:
Überbetriebliche Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer. Band I und II, Mit einer Untersuchung der Vermögensstruktur der BRD, Als Forschungsauftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung. Tübingen 1968.

Kuß, Ernst:
=Mitbestimmung und gerechter Lohn= Mitbestimmung und gerechter Lohn als Elemente einer Neuordnung der Wirtschaft. Duisburg 1950.

Lehmann, Günther:
=Praktische Arbeitsphysiologie= Praktische Arbeitsphysiologie. 2. Auflage, Stuttgart 1962.

Luda, Manfred:
=Mitbestimmung durch Erfolgsbeteiligung= Mitbestimmung durch leistungsbezogene Erfolgsbeteiligung. Das System Fuchs, Ludwigsburg 1968.

Mann, Adolf:
=Ertragsbeteiligung= Aus der Praxis einer Ertragsbeteiligung. Frankfurt am Main 1954.

Mayo, Elton:
Probleme industrieller Arbeitsbedingungen. Frankfurt am Main, ohne Jahresangabe, Übersetzung von: The Social Problems of an industrial Civilization, Boston 1945.

Merle, Günter:
=Freiwilliger sozialer Aufwand= Der freiwillige soziale Aufwand in der Industrie und seine betriebswirtschaftliche Behandlung. Berlin 1963.

Nell-Breuning, Oswald von:
Nach dem Protokoll über die 12. Tagung des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundeswirtschaftsministerium am 17./18.11.1951.

Nicklisch, Heinrich:
=Betriebswirtschaft= Die Betriebswirtschaft. 7. Auflage, Stuttgart 1932.

Paulsen, Andreas:
=Volkswirtschaftslehre III= Allgemeine Volkswirtschaftslehre III. Fünfte neubearbeitete und ergänzte Auflage, Berlin 1967.

Pleiß, Ulrich:
=Freiwillige soziale Leistungen= Freiwillige soziale Leistungen der industriellen Unternehmung. Berlin 1960.

Preiser, Erich:
Bildung und Verteilung des Volkseinkommens. Gesammelte Aufsätze zur Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Göttingen 1963.

Putensen, Reinhold:
=Problem der Gewinnbeteiligung= Das Problem der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt. Berlin und Wien 1930.

Rose, Klaus:
=Einkommensverteilung= Theorie der Einkommensverteilung. Wiesbaden 1965.

Schäfer, Erich:
=Unternehmung= Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, Köln und Opladen 1966.

Schäfer, Heinz:
Lohn, Preis und Profit heute. Frankfurt am Main, ohne Jahresangabe.

Schmidbauer-Juraschek, Bodo:
=Arbeitsphysiologische Probleme= Arbeitsphysiologische Probleme im Betrieb. Wiesbaden 1961.

Schmitz, Werner G.:
=Kapitalbeteiligung= Kapitalbeteiligung des Arbeitnehmers am arbeitgebenden Unternehmen. Berlin 1955.

Schumpeter, Joseph A.:
Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Zweite, erweiterte Auflage, Bern 1950.

Seyffert, Rudolf:
=Wirtschaftslehre= Wirtschaftslehre des Handels. 2. Auflage, Köln 1955.

Spiegelhalter, Franz:
=Formen der Ergebnisbeteiligung= Die Formen der Ergebnisbeteiligung. Ein Katalog für die Praxis, Darmstadt 1954.

Spiegelhalter, Franz:
=Miteigentum= "Miteigentum" und "Gewinnbeteiligung". Kritische Analyse einiger Schlagworte, Schriftenreihe der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln 1957.

ders.:
Vermögensförderung. Aufgaben und Maßnahmen des Gesetzgebers, Darmstadt 1961.

ders.:
=Ergebnisbeteiligung und Vermögensbildung= Ergebnisbeteiligung und Vermögensbildung. Essen 1962.

Spindler, Gert P.:
=Mitunternehmertum= Mitunternehmertum. Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich, Lüneburg 1951.

ders.:
=Partnerschaft statt Klassenkampf= Partnerschaft statt Klassenkampf. Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis, Stuttgart und Köln 1954.

von Stackelberg, Heinrich:
=Grundlagen= Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. 2. Auflage, Tübingen-Zürich 1951.

Stegner, Artur:
=Kollektivismus= Die Überwindung des Kollektivismus. Göttingen 1953.

Südekum, Albert:
=Kapital- und Gewinnbeteiligung= Kapital- und Gewinnbeteiligung als Grundlage planmäßiger Wirtschaftsführung. Berlin 1921.

Sundhoff, Edmund:
=Beschaffung= Grundlagen und Technik der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen. Essen 1958.

Ulich, Eberhard:
=Fehlzeiten im Betrieb= Über Fehlzeiten im Betrieb. Eine Sammlung von Untersuchungsergebnissen und Erfahrungen, Köln und Opladen 1965.

Wagner, Helmut:
=Bestimmungsfaktoren= Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb. Wiesbaden 1966.

Wendlandt, Helmuth:
=Umsatz-, Gewinn-, Kapitalbeteiligung= Die Umsatz-, Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in Handel und Industrie. Berlin 1922.

Wöhe, Günter:
=Betriebswirtschaftslehre= Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage, Berlin und Frankfurt am Main 1967.

II) Beiträge in Sammelwerken

Friedrichs, Karl-Heinz:
=Gewerkschaften= Wie hoch ist für die Gewerkschaften der gerechte Lohn, in: Gibt es einen gerechten Lohn?, hrsg. von Alfred Horné, Frankfurt am Main 1965, S. 31-36.

Häusler, Joachim:
=Menschliche Arbeit= Die menschliche Arbeit als wertsteigernder Faktor, in: Wirtschaftlichkeit - Wettbewerb - Werterhaltung, Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, S. 251-275, Berlin 1966.

Horné, Alfred:
=Gerechter Lohn= Gibt es einen gerechten Lohn?, Einführung, in: Gibt es einen gerechten Lohn, hrsg. von Alfred Horné, Frankfurt am Main 1965, S. 5-10.

Kilger, Wolfgang:
=Faktor Arbeit= Der Faktor Arbeit im System der Produktionsfaktoren, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, S. 44-58. Vorträge der Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. vom 24. bis 27. Mai 1961 in Mannheim, Wiesbaden 1962.

Kosiol, Erich:
Diskussionsbeitrag in: Betriebswirtschaftliche Aufgaben bei steigender Konjunktur, Bericht über den 8. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag, Berlin 1955, S. 65 f.

ders.:
=Leistungslohn= Die Idee des Leistungslohnes und ihre Verwirklichung, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, S. 80-90. Vorträge der Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. vom 24. bis 27. Mai 1961 in Mannheim, Wiesbaden 1962.

ders.:
=Ertrag= Ertrag, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band I, Stuttgart 1956, Sp. 1686-1689.

Martin, Christian:
=Fehlzeiten= Erfassung und Auswirkung von Fehlzeiten, in: Fehlzeiten im Betrieb. Herausgeber Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf und Wien 1962.

Molitor, Bruno:
=Unternehmerlohn und Unternehmergewinn= Unternehmerlohn und Unternehmergewinn, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band IV, Stuttgart 1962, Sp. 5534-5540.

Nicklisch, Heinrich:
=Ertrag= Ertrag, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band I, 2. Auflage, Stuttgart 1938, Sp.1605-1611.

ders.:
=Ertragsverteilungsprozeß= Ertragsverteilungsprozeß, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band I, 2. Auflage, Stuttgart 1938, Sp. 1611-1614.

Niehaus, Jürg:
=Unternehmereinkommen= Unternehmereinkommen, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band X, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, Sp. 498-506.

Recktenwald, Horst-Claus:
=Lohngerechtigkeit= Was kann die moderne Nationalökonomie zur Lohngerechtigkeit beitragen?, in: Gibt es einen gerechten Lohn, hrsg. von Alfred Horné, Frankfurt am Main 1965, S. 17-24.

Redlich, Fritz:
=Unternehmer= Unternehmer, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band X, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, Sp. 486-498.

Sandig, Kurt:
=Ertragsverteilung= Ertragsverteilung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band I, Stuttgart 1956, Sp. 1695-1702.

Schultz, Reinhard:
=Betriebswirtschaftliche Aspekte= Betriebswirtschaftliche Aspekte einer Gewinnbeteiligung der Belegschaft. Sonderdruck aus dem Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 13. Jahr, 1968, S. 300-317.

Spiegelhalter, Franz:
=Gewinn- und Ertragsbeteiligung= Gewinn- und Ertragsbeteiligung, in: Beiträge zur sozialpolitischen Auseinandersetzung der Gegenwart. Herausgeber Gerhard Biskup, Paul Osthold, Franz Spiegelhalter, München 1953.

Spiegelhalter, Franz:
Wertsteigerung durch innerbetriebliche Leistungsrechnung und Leistungsbeteiligung, in: Wirtschaftlichkeit - Wettbewerb - Werterhaltung, Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschaftertages, S. 189-207, Berlin 1966.

Vidal, Oscar:
=Erfahrungen der Gewinnbeteiligung= Praktische Erfahrungen der Gewinnbeteiligung, in: Partnerschaft, Mitunternehmertum und Gewinnbeteiligung. Bericht über die 4. Arbeitstagung am 9./10. Februar 1951 in Königswinter. Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer, Frankfurt am Main.

Völker, Robert:
=Ertragsbeteiligung im Baubetrieb= Ertragsbeteiligung im Baubetrieb, in: Unternehmer, Mitarbeiter, Kapital als Leistungs- und Ertragspartner, hrsg. von F.Kampschulte, Düsseldorf 1955, S. 77-122.

Zander, Ernst:
=Bewertung des Arbeitsplatzes= Die Bewertung des Arbeitsplatzes und der Leistung als Mittel der Lohngerechtigkeit, in: Gibt es einen gerechten Lohn, hrsg. von Alfred Horné, Frankfurt am Main 1965, S. 43-50.

III) Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen

Agartz, Viktor:
=Expansive Lohnpolitik= Expansive Lohnpolitik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Institut der Gewerkschaften (WWI), 6. Jahrgang, 1953, S. 245 ff.

AGP:
Mitteilungen der AGP. Heft 4 vom 1.10.1953. Das Mitunternehmertum bei der Paul Spindler-Werke KG., Hilden-Rhld. Auszug aus dem Buch "Partnerschaft statt Klassenkampf", ohne Seitenangabe.

AGP:
Mitteilungen der AGP. Heft 7 vom 1.1.1954. Lebendige Partnerschaft. Kommentare.

AGP:
=Mitteilungen= Sonderdruck aus Mitteilungen der AGP. Heft 6 vom 15.8.1960. Die Ertragsbeteiligung der G.L. Rexroth GmbH, Lohr am Main. Ohne Angabe des Autors, S. 3-7.

AGP:
=Mitteilungen= Mitteilungen der AGP. Heft 8, 15.11.1964. S. 1-8.

AGP:
=Partnerschaft statt Klassenkampf= Partnerschaft statt Klassenkampf. Flugblatt der AGP, ohne Jahresangabe.

Der Arbeitgeber:
=Belegschaftsaktien= Belegschaftsaktien. Beitrag in: Der Arbeitgeber, Heft 18, 1952, S. 705-706, Düsseldorf.

Arndt, Erich:
=Gewinnbeteiligung= Die Gewinnbeteiligung. Betriebspolitische Bedeutung und volkswirtschaftliche Grenzen, in: Wirtschaftsdienst, Heft 5, Hamburg 1962.

Bachmann, Herbert:
=Kapitalbeteiligung= Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4. Jahrgang 1953, Heft 4, S. 208-215.

ders.:
=Vermögensstreuung= Vermögensstreuung durch Tarifpolitik, in: Recht der Arbeit, 10. Jahrgang, 1957, Heft 12, S. 451-457.

Baldus, Theodor:
=Leistungsgehälter= Leistungsgehälter nach analytischer Arbeitsbewertung, in: ZfB, 22. Jahrgang, Wiesbaden 1952, Heft 2, S. 80-92.

Biffar, Maria:
=Kosten der Fluktuation= Die Kosten der Fluktuation, in: Der Arbeitgeber, 11. Jahrgang, 1959, Heft 10, S. 293-295.

Böhrs, Hermann:
=Menschliche Arbeitsleistung= Die menschliche Arbeitsleistung und die Möglichkeiten ihrer Messung, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1962, S. 67-79.

Braun, Wolfgang:
=Fluktuation= Kosten der Fluktuation in Großbritannien, in: Der Arbeitgeber, 11. Jahrgang, 1959, Heft 19, S. 592-595.

Büttner, Hans W.:
=Eigentumsstreuung= Eigentumsstreuung über Sozialkapital, in: Sozialer Fortschritt, 7. Jahrgang, 1958, Heft 4, S. 77-80.

Cohen, Alfred:
=Gewinnbeteiligung der Arbeiter= Gewinnbeteiligung der Arbeiter, in: Plutus, Kritische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Finanzwesen, Berlin, 26. Februar 1919, S. 70 ff.

v.Dewitz, Gerd:
=Kapitalmäßige Gewinnbeteiligung= Kapitalmäßige Gewinnbeteiligung der Angestellten, in: Preußische Jahrbücher, Juli 1919.

Euler, Hans; Stevens, Hans:
=Analytische Arbeitsbewertung= Unterlagen und Anleitungen für die analytische Arbeitsbewertung (als Hilfsmittel für die Leistungsentlohnung), Sonderdruck aus Werkstatt und Betrieb, 81. Jahrgang, 1948, Heft 3 und 4, München.

Flender, Alfred Fr.:
Der Grundgedanke des Ruckerplans als Beispiel für Ertragsbeteiligung, in: Zusammenarbeit im Betrieb, 6 Vorträge, S. 61-73, Heidelberg-Ziegelhausen 1951.

Föhl, Carl:
=Firmenbericht= Firmenbericht über das Beteiligungsverfahren bei Theodor Groz & Söhne & Ernst Becker KG., Ebingen, Nadelfabrik, in: AGP-Mitteilungen, Heft 5, 1953, ohne Seitenangabe.

Friedrichs, Hans:
Ergebnisbeteiligung in der Praxis. Eine Bestandsaufnahme in Westdeutschland, in: Der neue Betrieb, Heft 5, Essen 1956.

Gleitze, Bruno:
=Lohnpolitik= Lohnpolitik und Vermögensverteilung, in: Sozialer Fortschritt, 6. Jahrgang, 1957, Heft 3, S. 53-56.

ders.:
=Gedankenaustausch über Eigentumspolitik= Gedankenaustausch über Eigentumspolitik, in: Sozialer Fortschritt, 7. Jahrgang, 1958, Heft 2, S. 32-35.

Göhler, Günther:
Die betriebswirtschaftliche Seite des Erfolgsanteilsystems. Sonderdruck aus der "Bergfreiheit", Heft 2, 1952, 4 Seiten.

Grimm, Karl-W.:
Die Erfolgsbeteiligung bei A. Friedrich Flender & Co., Bocholt, in: AGP-Mitteilungen, Heft 5, 1958, S. 3-6.

Gruppe, Günther:
=Was kostet die Fluktuation= Was kostet die Wirtschaft die Fluktuation der Arbeitskräfte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 28. Jahrgang, Heft 4, 1958, S. 270-271.

Hax, Karl:
Mit guten Löhnen ist es nicht allein getan, in: Blick durch die Wirtschaft vom 21.11.1960, S. 3.

ders.:
=Der Mensch und seine Arbeitskraft= Der Mensch und seine Arbeitskraft als betrieblicher Produktionsfaktor, in: Frankfurter Universitätsreden, Heft 26, S. 27-47, Frankfurt am Main 1967.

Hellwig, Fritz:
=Zusammenarbeit= Zusammenarbeit im Betrieb, in: Der selbständige Unternehmer, Heft 4, Heidelberg 1951.

Henzel, Friedrich:
=Unternehmer als Disponent= Der Unternehmer als Disponent seiner Kosten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 13. Jahrgang, 1936, S. 139-167.

Henzler, Reinhold:
Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21. Jahrgang, 1951, Heft 5, S. 257-268.

Kalliefe, Hilmar:
=Der neue Weg der Duisburger Kupferhütte= Der "neue Weg" der Duisburger Kupferhütte. Leistungssteigerung durch Ergebnislohn und Mitbestimmung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 4, 1950, S. 213-226.

Kampschulte, Ferdinand:
=Kapital- und steuerseitige Auswirkungen= Kapital- und steuerseitige Auswirkungen einer Ertragsbeteiligung der Betriebsangehörigen, in: Der Arbeitgeber, Heft 13, 1952, S. 510-512.

ders.:
=Stand der Ertragsbeteiligung= Der gegenwärtige Stand der Ertragsbeteiligung in industriellen Betrieben, in: Der Betriebsberater, Heft 22, 1952, S. 638-640.

ders.:
=Erfolgsentlohnung= Erfolgsentlohnung, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft aus Heft 5, 1957, S. 294-302.

der.:
=Praxis der Erfolgsbeteiligung= Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung. Vergleichender Querschnitt aus je zehn Betrieben der Schweiz und der Bundesrepublik, in: AGP-Mitteilungen, Heft 2, 15.2.1959, S. 3-10.

Kampschulte, Ferdinand:
=Mechanisierung und Automation= Erfolgsbeteiligung im Zeichen der Mechanisierung und Automation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5, 1962, S. 297-306.

ders.:
=Beteiligung am Betriebserfolg= Beteiligung am Betriebserfolg als notwendige Ergänzung zu Lohn und Gehalt, in: Maschine und Manager, Heft 2, 1962.

ders.:
Erfolgsbeteiligung in der Bewährung, in: AGP-Mitteilungen, Heft 4, 1963, S. 3-6.

ders.:
Erfahrungen im Handelsbetrieb mit Erfolgszuschlägen auf Gehälter und Löhne, in: Der Betrieb, Heft 10, 1963, S. 314 ff.

ders.:
Informations- und Schulungstätigkeit in einem erfolgsbeteiligenden Handelsbetrieb, in: Der Betriebsberater, Heft 18, 1966, S. 742-746.

Kartzke, Klaus:
Formen der Gewinnbeteiligung in den Vereinigten Staaten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5, 1951, S. 310-316.

Kosiol, Erich:
=Wirtschaftlichkeit= Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Produktivität in Unternehmungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 10, 1952, S. 541-556.

Neumayer, W.W.:
=Direktgewinnbeteiligung= Direktgewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5, 1951, S. 269-293.

Schwennicke, Carl-Hubert:
=Fluktuation der Arbeitskräfte= Zur Fluktuation der Arbeitskräfte, in: Der Arbeitgeber, 11. Jahrgang, 1959, Heft 19, S. 588-592 (Teil I), Heft 20, S.616-620 (Teil II).

Spindler, Gert P.:
=Mitunternehmertum= Das Mitunternehmertum in der Feuertaufe gereift, in: AGP-Mitteilungen, Heft 5, 1.7.1962, S. 3-5.

Starosta, Eberhard:
=Lohnpolitik= Lohnpolitik wird in diesem Jahr noch härter, in: Handelsblatt, 19. Januar 1970, Nr. 12, S. 4.

Stoll, Christof:
=Firmenbericht= Firmenbericht über das Beteiligungsverfahren bei Albert Stoll KG, Waldshut/Baden, in: AGP-Mitteilungen, Heft 8, 1954, ohne Seitenangabe.

Sweerts-Sporck, Peter:
=Höhere Dividenden= Höhere Dividenden statt freiwilliger Sozialleistungen?, in: Der Volkswirt, 1953, Heft 40, S. 11-14.

IV) Dissertationen

Fritsche, Klaus:
=Betriebsanalyse= Die Betriebsanalyse der Belegschaft in ihrer Aussagefähigkeit für die Sicherungspolitik der Personalführung. Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der FU Berlin, Berlin 1967.

Homann, Wilhelm:
=Sozialpartnerschaft= Die Entwicklung der Sozialpartnerschaft, dargestellt an den Wandlungen der Gewinnbeteiligung seit der Mitte des 19. Jahrhunderts. Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der FU Berlin, Berlin 1955.

Hundertmark, Gerhard:
=Der gerechte Lohn= Der gerechte Lohn als betriebswirtschaftliches Problem. Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln, Köln 1953.

Kalliefe, Hilmar:
=Beteiligung der Belegschaft= Die Beteiligung der Belegschaft am Ertrage des Unternehmens. Dissertation an der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät Hamburg, Hamburg 1951.

Krause, Liselotte:
=Lohngerechtigkeit= Das Problem der Lohngerechtigkeit. Dissertation an der Universität Bonn, Bonn 1950.

Martens, Helmut:
=Formen der Entlohnung= Grundlagen und Formen der Entlohnung. Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der FU Berlin, Berlin 1958.

Peters, Waldemar:
=Gerechter Lohn= Betriebswirtschaftliche Probleme eines gerechten Lohnes. Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln, Köln 1952.

Rex, Gerhard:
=Ertragsbeteiligung= Die Ertragsbeteiligung als betriebspolitisches Instrument und die Gewinnbeteiligung in betriebswirtschaftlicher Sicht. Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der FU Berlin, Berlin 1956.

Stahl, Alfred:
=Die Gewinnbeteiligung= Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Dissertation an der Universität Bonn, Bonn 1954.

Steinfels, Josef:
Betriebswirtschaftliche und sozialpolitische Fragen einer betrieblichen investiven Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der FU Berlin, Kriftel im Taunus 1966.

Lebenslauf

5. Juli 1942	geboren als Sohn des Leutnants zur See Egon Rudolph und seiner Ehefrau Edith Rudolph
März 1949 bis März 1953	Besuch der Grundschule in Kiel
April 1953 bis Februar 1962	Besuch der Max-Planck-Schule in Kiel mit Ablegung der Reifeprüfung am 14. Februar 1962
April 1962 bis Oktober 1962	1. Praktikum bei der Electro-acustic GmbH in Kiel
WS 1962/63 bis SS 1968	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin; zwischenzeitlich Ablegung des 2. Pflichtpraktikums von März 1964 bis zum September 1964
6. Juli 1968	Diplomprüfung für Betriebswirte an der Freien Universität Berlin
1.8.1968 - 31.7.1969	Wissenschaftlicher Hilfsassistent am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und am Institut für Wirtschaftsprüfung der Freien Universität Berlin
1.8.1969 bis heute	Wissenschaftlicher Assistent am oben genannten Institut.

Druck: Dissertationsdruckstelle, 1 Berlin 33, Garystr. 45